



Revista Internacional **ADMINISTRACION** & **FINANZAS**

Volumen 9

Número 3

2016

CONTENIDO

Competencias Directivas en el Sector Industrial: Medición del Desempeño en Empresas de Coahuila, México	1
David Hernández Barrera, María del Carmen Armenteros Acosta, Yanet Villanueva Armenteros, Jesús Alberto Montalvo Morales & Berenice del Rio Ramírez	
Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias Para el Sector Artesanal	29
Luis Mendoza-Ramírez, Arcelia Toledo-López & Patricia Arieta-Melgarejo	
Perspectivas de los Grupos Directivos y de Investigación Sobre la Gestión del Conocimiento: Un Estudio de Caso	43
Deneb Elí Magaña Medina, Norma Aguilar Morales, Román Alberto Quijano García & Luis Argüelles Ma	
Un Análisis Econométrico de la Demanda de Turismo en México	61
Martha Ofelia Lobo Rodríguez, Carlos Alberto Flores Sánchez, Duniesky Feitó Madrigal & Jorge Quiroz Félix	
Relación Entre los Niveles de Aprendizaje Organizacional	71
Edna Isabel de la Garza Martínez, Zóchitl Araiza Garza, Nidia Estela Hernández Castro & Izamar Guadalupe Amador Charles	
Modelo de Profesionalización Para Mejorar la Competitividad de las Empresas del Sector Comercial en el Valle de Mexicali	83
Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Ana María Vázquez Espinoza, Roberto Burgueño Romero & Griselda Guillén Ojeda	

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE COAHUILA, MEXICO

David Hernández Barrera, Universidad Autónoma de Coahuila, México
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Yanet Villanueva Armenteros, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Jesús Alberto Montalvo Morales, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Berenice del Rio Ramírez, Universidad Autónoma de Coahuila, México

RESUMEN

La capacidad de dirección permite una gestión eficaz de los recursos humanos, lo cual la convierte en uno de los factores para el éxito y competitividad de las empresas. El objetivo del trabajo es efectuar una medición del desempeño de las competencias directivas transversales en empresas medianas y grandes del sector industrial de Saltillo, Coahuila. La indagación empírica abarcó una muestra de 26 empresas del sector automotriz y metalmecánico dado el aporte al crecimiento y competitividad del estado. Tanto la clasificación como el cuestionario ha sido validado por Cardona and García-Lombardía, CREA y una prueba piloto en la región en diferentes sectores económicos del contexto iberoamericano. Se aplicó una entrevista encuesta para medir la auto percepción del desempeño mediante comportamientos en los gerentes en dos niveles (alta dirección y mandos intermedios). Los resultados reflejan un nivel adecuado de las competencias estratégicas seguidas con valores similares por las de relaciones interpersonales y de eficacia personal, ocupando el grado óptimo, por encima del estándar, la orientación al cliente y el compromiso con al organización, lo que refleja que en las empresas del sector industrial predomina una visión del desempeño orientado a los resultados y metas económicas y poca utilización de las fuentes generadoras de valor procedente de la gestión del talento humano.

PALABRAS CLAVE: Competencias Gerenciales, Estratégicas, Estratégicas y Eficacia Personal, Medición del Desempeño

MANAGEMENT COMPETENCIES IN THE INDUSTRIAL SECTOR: PERFORMANCE MEASUREMENT YOUR BUSINESS COAHUILA, MEXICO

ABSTRACT

Leadership requires efficient management of human resources, which makes it one of the factors for success and competitiveness of enterprises. The aim of this work is to create a performance measurement of the transverse management competencies in medium and large industrial sector Saltillo, Coahuila companies. The empirical inquiry covered a sample of 26 companies from the automotive and metallurgical sectors contribution to growth and competitiveness of the state. Both the classification and the questionnaire were validated by Cardona y Garcia-Lombardy, CREA and a pilot test in the region in different economic sectors of the Latin American context. A survey interview was used to measure the self-perception of performance by managers behavior on two levels (senior and middle management). The results reflect an adequate level of strategic competencies with similar values. This is followed by interpersonal relationships and personal

effectiveness, occupying the optimum, above standard, customer focus and commitment to the organization. This reflects in companies in the industrial sector dominated by a vision of results-oriented performance and economic goals and little use of generators of value from the management of human talent.

JEL: M10

KEYWORDS: Management Competencies, Strategic Competencies, Interpersonal Relationships Competencies, Personal Effectiveness Competencies, Performance Measurement

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la economía del conocimiento, el valor estratégico del conocimiento es un recurso clave de la competitividad y el bienestar, por lo que las competencias gerenciales, como parte del desempeño distintivo de la gestión humana, se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado en sectores económicos prioritarios. Dentro de los factores de éxito de las empresas identificados en diversas investigaciones se encuentra la capacidad directiva para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Monfort, 2000, Donrrosoro et al, 2001), en particular la capacidad del directivo en cuanto a una visión a largo plazo, su liderazgo con los trabajadores y con ello la posibilidad de movilizarlos a los metas de las organización. Los directivos deben ser profesionales con experiencia, conocimiento del entorno, del mercado, de los recursos humanos, tecnológico y financiero para la toma de decisiones. Dentro de la capacidad directiva el enfoque por competencias constituye una herramienta valiosa, promovida y reconocida en sus múltiples aplicaciones ya que permiten el desarrollo de las personas como activo estratégico Sin embargo, la problemática es que aún muchas las empresas evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, es decir, que se concentran en el qué. La evaluación por resultados ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del gerente o/y empleado en función del grado en que se han cumplido. Típicamente, la evaluación por resultados va acompañada de sistemas de incentivos económicos que premian el logro de los objetivos. Este tipo de evaluación presenta, la desventaja de tener una escasa proyección de futuro: los datos fundamentales para llevarla a cabo proceden del pasado, que los objetivos son algo externo al individuo, no representan necesariamente un desarrollo personal de las capacidades

Las diversas investigaciones empíricas han analizado el perfil de competencias directivas desde la gestión empresarial y desde la formación de ejecutivos, con diferentes modelos y clasificaciones de competencias directivas y/o gerenciales en el contexto iberoamericano (Cardona, P y Chinchilla, 1999; García Lombardía, Chinchilla y Cardona, 2001; Cardona y García - Lombardía, 2005; Bosch, M, Lee, Y-t; Cardona 2013; Calderón Hernández, et al, 2004, 2010; Armenteros, et al, 2010; Medina Elizondo et al, 2012; Guevara de la Rosa, et al, 2010, entre otros. Un aspecto planteado como interrogante en estas investigaciones es la validez de un perfil ideal sectorial y por contextos culturales de competencias para directivos. Las investigaciones previas de competencias directivas en la región se han realizado en las PYME y bajo el modelo de Psico Consult A.C. “*Rueda de competencias*” (Medina Elizondo, et al, 2014).

Precisamente en esta perspectiva abierta de investigación se enmarca el presente trabajo, en el sector automotriz y metalmecánico dado el papel protagónico que ocupa en la estructura económica del estado y en empresas de tamaño mediano y grandes, que pueden evidenciar experiencias y prácticas resultado de la integración de cultura empresarial mexicana y de otros países, por existir en este sector la mayoría de las inversiones extranjeras. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo: Identificar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en directivos de nivel estratégico y táctico, del sector industrial en Coahuila. Una vez definidas las competencias directivas básicas, y detectadas las carencias y necesidades de mejora de los directivos en las organizaciones mediante el diagnóstico, es preciso elaborar un plan para el desarrollo de sus competencias así como una evaluación sistemática del desempeño. De ahí la

importancia de la evaluación de competencias directivas en las empresas para detectar el comportamiento de los más altos niveles de dirección de las organizaciones como premisa del cambio organizacional que exige el contexto económico actual. El trabajo se estructura de la siguiente forma: en la introducción se plantea el problema y objetivo del trabajo; una revisión teórica mediante la descripción de las diferentes modelos y clasificaciones de competencias directivas y resultados de sus aplicaciones en investigaciones empíricas; seguida de la explicación de la metodología utilizada con sus variables e instrumento; los resultados obtenidos en el diagnóstico por tipo de competencias directivas, su relación con la actividad innovadora y el desempeño económico empresarial y las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

En contexto de globalización, alta rivalidad competitiva, creciente cambio en condiciones de incertidumbre, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones en la creación de riqueza y valor agregado para alcanzar una posición ventajosa en el mercado global. Sin desconocer el impacto del factor externo en la empresa, el estudio de las competencias directivas se basa en la teoría de los recursos y capacidades, a partir del precepto de que las empresas son heterogéneas según los recursos estratégicos que controlan, la posesión de ciertos recursos clave, caracterizados por su valor y las barreras a la imitación que les permite maximizar sus rentas (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Rumelt 1991). Benavides (2002) afirma que lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias constituyen una fuente de ventaja competitiva, condición fundamental para lograr la competitividad de una empresa. Estos elementos de competitividad son definidos por Barney (2003: 424) como “activos, recursos, capacidades y competencias”, es decir, activos intangibles que no tienen el mismo potencial para ser fuentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles. Las estrategias competitivas, según Porter (1982), buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, lo cual significa elegir un conjunto de actividades diferenciadas y ofrecer una combinación única de valor.

Dentro de los activos de la empresa, el capital humano definido como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y competencias individual y colectivas (Araujo *et al.*, 2006, p. 84) ha sido reconocido como un recurso y capacidad de gran potencial para crear ventajas competitivas sostenibles porque son difíciles de replicar e imitar, se construyen, acumulan y mejoran en el tiempo. Dentro de la estructura humana de una organización, los recursos y capacidades directivas tienen la función de diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa (Pérez López, 1993); permiten entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa (Barney, 1991); juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará con las oportunidades del entorno (Kor y Mahoney, 2000); tienen gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial Landeta *et al.*, (2007). En resumen, los activos y capacidades de dirección son decisivos para la gestión empresarial exitosa.

Un breve recorrido conceptual sobre las competencias directivas permite distinguir algunas ideas centrales, así como su diversidad teórica, que condiciona la complejidad al abordar la temática, sobre todo en la investigación. Boyatzis R. (1983) establece una tipología de las competencias basada en un marco teórico de estilos de aprendizaje y la teoría del aprendizaje experiencial, en lugar del rendimiento en el trabajo o rasgo de personalidad, de lo cual deriva la necesidad del desarrollo del concepto a partir de las habilidades de aprendizaje dominio específico y rica en conocimientos; dominio de una transacción integrada entre la persona y el medio ambiente; dominio desarrollado por la práctica. A partir de ahí definen 12 competencias: ayuda y delega, la adaptación, la recopilación de información, análisis de información, la planificación, el análisis cuantitativo, la gestión de la tecnología, gestión por objetivos, la iniciativa empresarial, adopción de medidas, liderazgo y relaciones, valoradas según las fases del aprendizaje por experiencia. Como

resultado de su estudio sólo 7 de las competencias presentan mayor nivel de correlación con las diferentes fases de aprender de la experiencia: ayuda y delega, la planificación, gestión por objetivos, la iniciativa empresarial, adopción de medidas, liderazgo y relaciones. En este mismo sentido, Barney (1991) clasifica las capacidades directivas atendiendo a la formación y desarrollo formal del directivo; aspectos innatos o cognitivos; y la experiencia acumulada; mientras que Kor et al (2000) propone tres niveles de experiencia específica: en la empresa; compartida en el equipo directivo y en la industria.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Proponen un conjunto de competencias gerenciales: comunicación, planificación y administración, para la globalización, trabajo en equipo, acción estratégica, y manejo de personal. En este caso está más orientado a las funciones tradicionales de la administración. Pernía, Coscojuela y Vásquez (2005), señalan que manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse: la recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los cimias negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios.

Dalziel y otros (citados por Carrasco (2003), señalan que tras haber aplicado durante más de veinte años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos. Las competencias son: de logro y acción, iniciativa, de ayuda y servicio: de influencia, cognitivas, de eficacia personal. Consideran las competencias gerenciales como específicas: desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y liderazgo. Dentro de estas competencias se incluyen las denominadas por Cardona et al, (1999) como de relaciones interpersonales y reconoce en las primeras las estratégicas y de eficacia personal.

A pesar de las diferentes concepciones sobre las competencias, Cardona, et al (2005) plantea que “está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas” y cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados –el qué–, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el cómo”. Desde sus primeros trabajos investigativos Cardona et al (1999) clasifica en tres grupos las competencias de los directivos en técnicas y gerenciales, y estas últimas en estratégicas, intratéticas o de relaciones interpersonales, y un tercer grupo de eficacia personal. Las estratégicas persigue y se mide por los logros económicos, eficiencia y eficacia, mientras que las intratéticas se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. Las competencias de eficacia personal miden la relación eficaz de la persona consigo mismo y con el entorno. “El desarrollo personal es imprescindible para lograr el deseable desarrollo profesional, puesto que está vinculado a actitudes y comportamientos del ser humano que sirven de base al aprendizaje y a la mejora continua” (García Lombardía et al, 2001). Como valoran las empresas estas competencias expresan la cultura organizacional de las mismas en términos de unidad, compromiso y futuro.

Para el análisis sectorial la dimensión estratégica es, por su propia naturaleza, la dimensión directiva que más depende del entorno y, por tanto, más susceptible de variar sus requerimientos de un sector a otro. Las competencias de eficacia personal son propias de las cualidades personales y no deben tener diferencias. Mientras las competencias intratéticas deberían variar más respecto al tipo de puesto desempeñado por el directivo (con más o menos personas a su cargo, relación más o menos directa con clientes y/o proveedores, etc.) que respecto al sector Otros factores serían cultura organizacional, nacionalidad de la empresa y

tamaño de la empresa. (García Lombardía et al, 2001). El modelo de Cardona y Chinchilla indica que existen ciertos criterios que determinan la calidad de una organización siendo éstos: eficacia, atraktividad y unidad. Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo: para la eficacia el talento estratégico, para la atraktividad el talento ejecutivo y para la unidad el talento del liderazgo personal; con todo lo cual buscan crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Gorrochotegui, 2007).

Teniendo en cuenta el enfoque sectorial en el perfil de competencias avizorado por García Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) y por el carácter multicultural del mismo según Cardona, Bosch y Yih-teen (2013), centraremos la revisión en aquellos estudios empíricos realizados en el sector manufacturero y en el contexto iberoamericano, como antecedente teórico del presente estudio exploratorio. García-Lombardía, Chinchilla y Cardona (2001) realizaron un estudio en 148 empresas de diversos sectores, españolas y extranjeras, donde existe predominio de grandes empresas y de empresas de consultoría, donde el 36 % fueron directivos generales y 46% de recursos humanos. Las competencias directivas más valoradas por estas organizaciones, fueron: la orientación al cliente, el liderazgo, la honestidad y la iniciativa, es decir, las cualidades que describen un perfil directivo con capacidad para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores. En el mismo ranking las competencias relacionadas con la capacidad del propio directivo para mejorar personalmente: aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad son competencias directivas muy valoradas por las empresas para hacer frente a los grandes cambios del siglo XXI. Es decir, apuntan los autores mencionados, se observa un enfoque asociado a la gestión del conocimiento y de los intangibles una organización, desarrollar una actitud proactiva ante todos los escenarios de sus decisiones: el entorno externo, el interno y ellos mismos como personas.

Como hallazgo significativo señalan que las competencias estratégicas, tradicionalmente consideradas como las más relevantes dentro de la empresa, resultan en general menos valoradas que las de eficacia personal y, sobre todo, que el grupo de las competencias intratéticas. Se busca un directivo con una dimensión estratégica importante, sobre todo en lo que respecta a orientación al cliente y la visión del negocio, pero son las competencias intratéticas (interpersonales) las que reciben una valoración más alta ya que son los comportamientos habituales y observables que impulsan el logro en cuanto al desarrollo y crecimiento de las personas que componen la organización, y también en lo que se refiere a la generación de unidad y compromiso en la empresa. Un estudio causal de la competitividad empresarial en empresas manufactureras vascas, realizado por Martínez Santa María, et al (2010) otorga una importancia especial a las capacidades directivas al plantear este factor como precedente de las restantes capacidades: innovación, marketing y calidad y su efecto en el desempeño empresarial. Sus hallazgos evidencian que empresas industriales con capacidades directivas superiores se caracterizan por una clara y concreta visión estratégica por parte de sus directivos, una adecuada cualificación de los mismos, una constante introducción de prácticas innovadoras de dirección y gestión, así como una importante y bien orientada inversión en la formación y desarrollo de sus empleados, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores.

Ferrer, J. y Clemenza C. (2006), en estudio en 101 empresas del sector metalmecánico de varios municipios de Zulia, Venezuela, concluyen que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, con problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Destacan como hallazgo, que dentro del estilo gerencial en las empresas del sector metalmecánico se observaron algunas diferencias según el tamaño de las empresas: en pequeñas como líderes autocráticos y en algunos casos, con orientaciones paternalistas; en la mediana empresa, se inclinaron hacia una dirección participativa o democrática, de liderazgo situacional. En ambos, con habilidades técnicas elevadas, aunque con dificultades para diseñar los métodos y procedimientos (39%) y la identificación clara de situaciones a decidir (22%). Orientados al estímulo en la formación de equipos y en propiciar la comunicación, la cual no es efectiva (17%); bajo nivel de relaciones interpersonales y la información soportada para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, las habilidades

conceptuales aumentan según la escala y tipo de organización (65%), aunque subsisten debilidades en la capacidad para tomar a la empresa como un todo, no buen equilibrio entre los intereses de la empresa y de los empleados y débil capacidad para asumir riesgos y frágiles toma de decisiones.

Guevara De la Rosa, F; Plascencia Villanueva, A. B. (2010) en su trabajo orientado a una metodología para la enseñanza de las competencias directivas, establece un sustento de su investigación, teórico pero también de estudios empíricos desarrollados en dos contextos latinoamericanos. Hace referencia a la exploración en empresarios colombianos, donde se evidencia que los gerentes de desempeño superior deben su éxito a la práctica de las siguientes competencias directivas: Entendimiento estratégico organizacional, el trabajo en equipo, la orientación a objetivos, la integridad personal, el liderazgo y la proactividad. Posteriormente se conformaron 11 grupos de competencias directivas, cada una con su respectiva descripción, siendo éstas: 1. capacidad de exploración -sensibilidad al entorno-, 2. pensamiento gerencial, 3. entendimiento estratégico organizacional, 4. trabajo en equipo, 5. liderazgo, 6. negociación, 7. orientación a objetivos, 8. proactividad, 9. proyección social, 10. habilidad personal 11, integridad personal.

Guevara et al (2010) afirma “Estas competencias directivas que practican los gerentes exitosos en Colombia-y posiblemente en el resto del mundo- son motivadas o generadas por el individuo cuando éste hace suyos o dispone de los siguientes 4 disparadores del mejor desempeño: 1.- la habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación. 2.- la habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de éstos, 3.- se dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento, 4.- la habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores” Para el estudio empírico en 37 ejecutivos de empresas maquiladoras de la rama electrónica que existen en la ciudad de Tijuana, Guevara et al, diseña un cuestionario que refiere se basa en las aportaciones del modelo de Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (1999), las cuales clasifica: analíticas, operativas y personales. Sus resultados en cuanto a competencias analíticas, cataloga de bastante dominio: *proactividad 42%, liderazgo 30% y reflexión 29%*. Las competencias directivas operativas de mayor dominio fueron: *orientación a objetivos 48%, toma de decisiones 33% y resolución de problemas 30%*. Las competencias de índole personales en el descriptor son: *aprender a escuchar 33%, empatía 31%, asertividad 29% e integridad personal 49%*.

Huamán y Abregú (2013), enfocados en las competencias de gestión del talento humano, es decir, desde la dimensión de las relaciones interpersonales, consideran cuatro habilidades en su estudio, adaptado de la versión española MSI (*indicator of management skills*): liderazgo, ejecución o práctica, desarrollo del recurso humano y gestión del cambio en las organizaciones, aplican un cuestionario de 20 pares de expresiones en sentido de competencias con respuesta tipo likert, a un grupo homogéneo de directivos conocedores de las ciencias administrativas en Perú. En sus resultados sólo el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel para la gestión del talento humano, en tres de las dimensiones estudiadas: liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo; desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar *feedback* como planificar la carrera del personal y delegar tareas; y gestión del cambio, porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios. En general se refleja que la mayoría de los directivos requieren mejorar o desarrollar en las dimensiones de las competencias directivas. Tal y como plantea Guevara de la Rosa, et al (2010) el estudio y análisis de las competencias especialmente las directivas, presentan una variedad de enfoques y tipología conforme sea la línea de investigación que se emplee.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio exploratorio para el diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias directivas en el sector manufacturero, se sustenta en la definición, clasificación y denominación de las competencias transversales y sus investigaciones empíricas, validadas en el contexto español y mundial de P. Cardona Soriano, de la

IESE de la Universidad de Navarra, conjuntamente con Chinchilla (1999) con Chinchilla y García Lombardía (2001), con García – Lombardía (2005) y con Bosch, M.J Yih-teen L. (2013). La investigación se ha diseñado en dos partes:

Una primera parte, fase exploratoria de carácter empírico, para caracterizar y medir el nivel de desarrollo de las competencias en dos estratos directivo: gerente o director general y en mandos intermedios o staff. Se realiza mediante la técnica de recogida de la información en entrevista a directivos, elegidos a través del muestreo aleatorio de una muestra representativa de dos sectores prioritarios y relacionados entre sí, de la industria de la región: automotriz y metalmecánico. Como antecedente a esta etapa, se realizó una validación del instrumento en cuanto a la comprensión de los constructos, para las competencias estratégicas y de eficacia personal, en 35 directivos de grandes empresas del sector industrial en general, que arrojó un “ α ” Alpha de Cronbach aceptable para cada competencia, con valor mínimo de 9,00 y valor máximo de 9,39. Se aplicó en enero-febrero del 2014 y las medias obtenidas fueron: las competencias estratégicas obtienen una evaluación buena todas por encima de 4 y con un promedio de 4,47 y las de mayor valor corresponde a visión estratégica y valor mínimo a red de relaciones. En cuanto a las competencias de eficacia personal el valor medio también se comporta en un buen nivel con una media de 4,5, y las de valor mayor corresponde a autocontrol y equilibrio y el valor mínimo a gestión del tiempo.

Para la presente etapa de la investigación, la población objeto de estudio está formada por las empresas medianas y grandes, clasificadas por el INEGI (2014) según el número empleados, del sector automotriz y metalmecánico. De una población de 122 empresas, la muestra estructurada, por sector y tamaño, es de 65 con un error aleatorio inferior al 5.0% (para un intervalo de confianza del 95%). La muestra utilizada supone el 53.4% de las empresas de la población objeto de estudio. El trabajo de campo se realizó de enero a febrero del 2015. Los sujetos a entrevistar fueron por orden de preferencia: (1) Director/Gerente o Director General; (2) Director Comercial, de Operaciones; de Recursos Humanos, entre otros. Los datos de la población y muestra se reflejan en la tabla No. 1 (El trabajo presente sólo ofrece los datos del 40% de la muestra).

Tabla 1: Cálculo de la Muestra

Sector	Población	Muestra	Tamaño	Automotriz	Metalmecánico	Total
Automotriz	45	24	Mediana	16	28	44
Metalmecánico	77	41	Grande	8	13	21
TOTAL	122	65		24	41	65

El instrumento proviene de la guía para las competencias directivas transversales en la gestión empresarial de la Confederación de Empresarios de Aragón (CREAa), España, y de su validación a través de los resultados del 2010, el cual tiene sus antecedentes en el marco teórico desarrollado por Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (1999) y validadas posteriormente en el estudio en empresas vascas del sector manufacturero por García Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001). El cuestionario contiene 14 competencias directivas de tres tipos: estratégicas, interpersonales y de eficacia. Cada una describe comportamientos situacionales relevantes y comprobables que reflejan diferentes grado de dominio de la competencia en el desempeño: mínimo, óptimo y alto. Para la medición de los 154 ítems (comportamientos observables) se utilizan las escalas subjetivas de tipo Likert de 1 a 5 (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca). Las variables se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Clasificación	Definición	Competencias	Ítems
Competencias			
Estratégicas	Orientadas a los resultados económicos	Orientación al cliente, negociación, visión del cliente, red de relaciones efectivas, compromiso con la organización.	53
Relaciones Interpersonales	Orientadas al desarrollo de las personas.	Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, dirección de personas, delegación, coaching,	46
Eficacia personal	Orientadas a la relación eficaz de las personas con el entorno y consigo misma	Gestión del tiempo, Análisis de problemas y toma de decisiones, cambio personal y aprendizaje, autocontrol y equilibrio.	45
Modalidades de innovación	Introducción de nuevos y/o mejorados productos, procesos y cambios organizacionales.	Innovación de productos, procesos y sistema de gestión y dirección.	7
Desempeño Económico	Percepción de resultados en comparación con los competidores	Calidad del producto, Eficiencia de los procesos operativos internos, Organización de las tareas del personal ;Satisfacción de los Clientes; Rapidez de adaptación de las necesidades de los mercados; Imagen de la empresa y de sus productos; Participación en el mercado; Rentabilidad, Productividad, Motivación de los trabajadores; Satisfacción de los trabajadores; Permanencia del personal; Asistencia y puntualidad del personal	13

Una segunda parte, fase cuantitativa, en la que se realiza el análisis estadístico descriptivo y de contrastación de hipótesis. El análisis descriptivo se realizó con el método del CREA (2010b) en estudio similar, a partir de la diferenciación de los comportamientos en tres grados: mínimo, óptimo y alto; y el establecimiento de tres índices para la medición del desempeño: índice de comportamiento (IC – promedio de los comportamientos), índice de grado (IG- promedio de comportamiento de los grados mínimo, óptimo y alto) e índice de grado acumulado (IGA – promedio de todos los grados). El IG se mide con los siguientes parámetros: > 0.60 grado 3: alto; 0.50 - 0.59 grado 2: óptimo; 0.49 – 0.40 grado 1: mínimo; < 0.40 déficit. Al final se determina el nivel de desarrollo interno de la competencia según el IGA atendiendo a la siguiente escala: > 0.75 alto; 0.75 - 0.50 moderado; 0.49 – 0.25 bajo; < 0.25 muy bajo.

En la contrastación de las hipótesis, se utiliza Anova de un factor para las diferencias de medias, y teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y la no normalidad de las variables la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis. La hipótesis No. 1 Existen diferencias de medias entre las competencias directivas transversales entre los directivos con cargos en alta dirección y mandos intermedios. Para contrastar el efecto económico de las competencias directivas transversales, se adopta el término de competitividad desde la perspectiva micro y empresarial, definida por Martínez (2009) como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”. Se seleccionan indicadores del desempeño económico de las empresas desde la percepción de los gerentes en comparación con sus competidores. Varias investigaciones empíricas ha mostrado evidencias sobre el efecto positivo de las capacidades de dirección sobre el desempeño empresarial, entre ellos: Carmeli (2001), Kor (2003), y Carmeli y Tishler (2006). Teniendo en cuenta que las competencias estratégicas están orientadas al resultado económico de las empresas se plantea la hipótesis No. 2 Existe asociación entre las competencias estratégicas y el desempeño económico de las empresas.

Otra contrastación importante fue si la capacidad de dirección se relaciona con la capacidad de innovación de las empresas, para lo cual se miden las actividades de innovación de producto, proceso y sistema de gestión dirección desde la definición de innovación adoptada en el Manual de Oslo (OCDE, 2006) que la reconoce como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (sea bien o servicio)

de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Atendiendo a que las competencias interpersonales están enfocadas a una mayor colaboración de los empleados se plantea la hipótesis No. 3 Existe asociación entre las competencias interpersonales (intratégicas) y las modalidades de innovación introducidas en la empresa.

RESULTADOS

Las características socio- demográficas de las empresas que conforman la muestra es la siguiente: pertenecen al sector automotriz y metalmecánico, con una antigüedad media de 14.5 años, un 62% dedicados a la exportación y 46,9 orientadas al mercado de la entidad federativa y un nivel tecnológico mayoritariamente de media alta (26,5%) y alta de 36,7%. Los encuestados fueron gerentes a nivel estratégico y táctico que conforman la muestra tienen una formación universitaria con grado profesional el 51.1% y 20,47% de posgrado, en su totalidad del sexo masculino.

Nivel de Desarrollo de Competencias Directivas en el Sector Industrial

Los resultados obtenidos en la autoevaluación de las competencias directivas a través de diferentes comportamientos observables se muestran en las Tablas (3-15) siguientes:

Competencias Estratégicas

Tabla 3: Orientación al Cliente

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Da respuesta rápida a las demandas y sugerencias de sus clientes	0.77	0.64	0.64
G1	Satisface las necesidades de los clientes de la manera más adecuada	0.58		
G1	La comunicación con su cliente es fluida, ofreciendo información útil	0.58		
G2	Sus acciones están basadas en las necesidades reales de sus clientes	0.56	0.55	0.60
G2	Adecua los servicios disponibles a las necesidades de su cliente.	0.65		
G2	Crea ofertas para sus clientes con valor añadido.	0.44		
G3	Ejecuta actividades para descubrir las necesidades de sus clientes	0.35	0.43	0.54
G3	Mantiene relaciones efectivas con sus clientes a largo plazo	0.56		
G3	Supera la expectativas de sus clientes	0.33		
G3	Armoniza los intereses del cliente con los objetivos de la organización	0.50		
Grado De Desempeño: Optimo, Por Encima Del Estándar				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La. Tabla 3 sobre los diferentes comportamientos de la competencia estratégica - orientación al cliente- donde los valores asignados evidencia un buen nivel de desarrollo, aunque en son menores los relacionados con actividades para descubrir necesidades y superar las expectativas de los clientes, que exigen de un marketing estratégico con el estudio e investigaciones del mercado y de los consumidores, que garantiza la lealtad de los clientes. Se corresponden estos resultados con las valoraciones asignadas a esta competencia en otras indagaciones dado la prioridad de la orientación al mercado en condiciones de globalización económica.

Tabla 4: Compromiso Con la Organización

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asume los valores de la empresa en su comportamiento habitual	0.60	0.62	0.62
G1	Se compromete con el logro de los objetivos comunes	0.67		
G1	Ajusta sus prioridades a las necesidades y metas de la empresa	0.60		
G2	Toma iniciativas beneficiosas para la organización independiente de si la conducta es evaluada o recompensada	0.46	0.59	0.61
G2	Muestra orgullo de pertenencia a la empresa	0.65		
G2	Favorece la incorporación de los valores de la empresa en los nuevos trabajadores.	0.63		
G2	Antepones las necesidades de la empresa a las de su puesto, departamento o área.	0.62	0.54	0.59
G3	Transmite los valores de la organización en el área en que trabaja	0.65		
G3	Pone en marcha acciones para la implicación de colaboradores en la consecución de las metas de la empresa	0.40		
G3	Argumenta y defiende la visión e intereses de la empresa en situaciones de conflicto.	0.58		
Grado De Desempeño 2: Óptimo, Por Encima Del Estándar				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

En la. Tabla 4 sobre los diferentes comportamientos de la competencia estratégica - compromiso de la organización – se refleja también un buen desempeño y los valores más bajos corresponden a tomar iniciativas independiente de la evaluación y recompensa y realizar actividades para implicar a los colaboradores con las metas de la empresa. El primero se asocia a los rasgos, valores y características personales de los directivos, mientras que el segundo es crucial en la ejecución y el logro de los objetivos estratégicos, y exige de los directivos una labor de liderazgo participativo y comunicación efectiva en la organización.

Tabla 5: Red de Relaciones (Net Working)

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Se relaciona de manera informal con personas clave de su entorno profesional	0.37	0.28	0.28
G1	Su círculo de amigos influyentes es con quienes comparte informaciones y contactos	0.15		
G1	Tiene conocimiento sobre cómo obtener apoyos entre sus contactos.	0.31		
G2	Establece y mantiene relaciones cordiales e influyentes con gran variedad de personas claves de la empresa	0.40	0.37	0.32
G2	Desarrolla un ambiente cooperativo	0.52		
G2	Mantiene contacto con organizaciones, asociaciones y otras entidades que le permitan ampliar su círculo de influencia	0.19		
G3	Rentabiliza las experiencias profesionales anteriores generando valor añadido para la organización	0.25	0.31	0.32
G3	Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa	0.31		
G3	Emplea las fuerzas de influyen en quienes toman decisiones	0.29		
G3	Uso herramientas tecnológicas para gestionar mejor su trabajo de red.	0.38		
GRADO DE DESEMPEÑO: DÉFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 5 sobre los comportamientos de la competencia estratégica. Red de relaciones. Evidencia un desempeño deficiente, lo cual se asocia a la mentalidad de los directivos centrada en los recursos y capacidades propias- y la ausencia de una visión estratégica de cooperación y alianza como medio para competir en el contexto económico actual. Investigaciones realizadas tanto a nivel regional (Medina et al, 2011) como a nivel nacional (CONACYT, 2012) coinciden en señalar el bajo nivel de alianzas y

cooperación de las empresas con actores externos, sobre todo con instituciones que pueden ser complemento del desarrollo tecnológico y el financiamiento alternativo.

Tabla 6: Negociación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Realiza una planificación óptima del tiempo de la negociación	0.33	0.33	0.33
G1	Establece plazos concretos	0.35		
G1	Se anticipa a las necesidades y expectativas de la otra parte en la negociación.	0.31		
G2	Realiza una preparación previa de las negociaciones recogiendo toda la información posible sobre antecedentes, hechos e informaciones pertinentes.	0.48	0.45	0.39
G2	Argumenta y contra argumenta de forma convincente y atrayente durante la negociación	0.42		
G2	Mantiene un comportamiento cooperativo durante todo el proceso para lograr acuerdos satisfactorios	0.63		
G2	Logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación	0.35		
G2	Obtiene la confianza de las partes implicadas en la negociación	0.35		
G3	Tiene capacidad para llevar negociaciones muy complicadas que requieren de una planificación y estrategia a seguir	0.48	0.41	0.39
G3	Realiza alianzas beneficiosas que facilitan colaboraciones a largo plazo y que afectan en alguna medida a los resultados de la empresa	0.33		
G3	Encuentra puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.	0.42		
GRADO DE DESEMPEÑO : DEFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 6 sobre los comportamientos de la competencia estratégica. Negociación manifiesta un nivel de desarrollo mínimo, lo que manifiesta la existencia de capacidades para la negociación con agentes tantos internos como externos. En opinión de los autores el nivel de desarrollo de esta competencia está condicionado por las debilidades en la red de relaciones, y que esta última permitirá ampliar las perspectivas, alcances y acciones de la negociación.

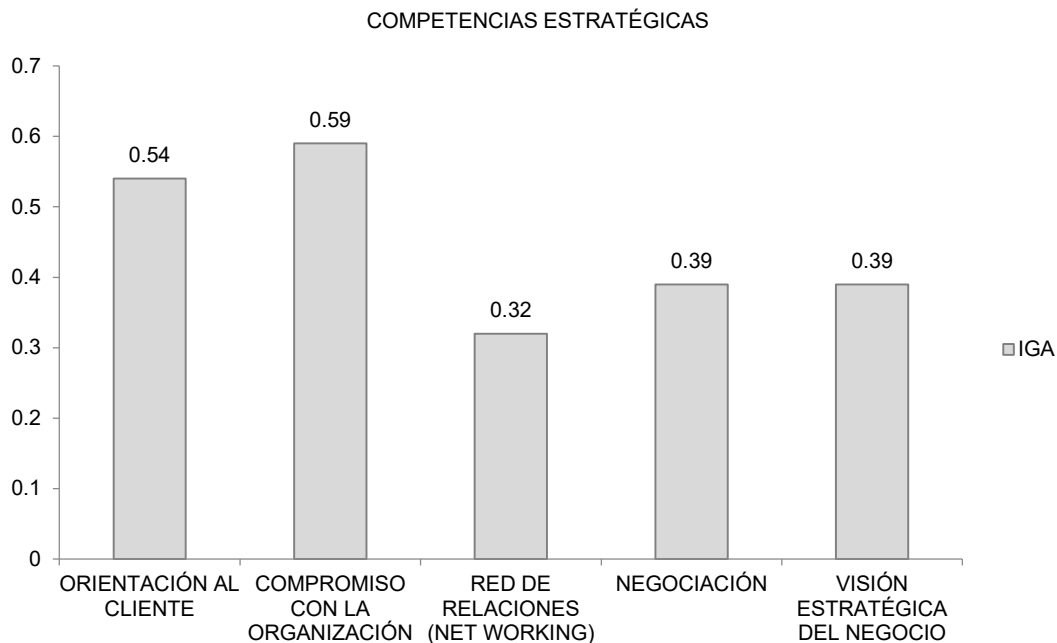
Las competencias estratégicas (tabla 3-7) obtuvieron la mejor evaluación del total y las dos únicas que obtienen el grado 2 óptimo de desempeño y nivel moderado de desarrollo interno, destacando las competencia de compromiso con la organización, cercano al grado 3 Alto (desempeño superior) y la de orientación al cliente con grado óptimo (por encima del estándar); la visión estratégica junto con la negociación y red de relaciones obtuvieron un grado de déficit (por debajo de nivel requerido) y dentro del nivel de desarrollo bajo. El que las competencias estratégicas resultaran mejor evaluadas en el desempeño se aproxima a los dos estudios que le anteceden, tanto en las empresas vascas (García Lombardía, et al 2001) donde fueron las más relevantes para las empresas; y en las empresas de Aragón (CREA, 2010b) las de mejor desempeño en la evaluación de los directivos. En cuanto al orden de importancia según el valor obtenido, la orientación al cliente (en ambos) y el compromiso con la organización obtuvieron grados altos en Aragón, al igual que en la presente investigación, aunque a nivel óptimo con desarrollo moderado, es decir, los mismos lugares (ranking) aunque con menor grado y nivel de desarrollo. Así mismo, las restantes competencias estratégicas red de relaciones, negociación y visión estratégica tuvieron evaluaciones inferiores. Es preciso destacar que la visión estratégica en ambas investigaciones obtuvo evaluaciones inferiores. En el caso español de óptimo y en el caso mexicano déficit. En el contexto regional del presente trabajo se han desarrollado investigaciones anteriores que han corroborado la limitada mentalidad estratégica de los empresarios, sobre todo de las PYME (Medina et al, 2011; Canibe, F, 2014). Se precisa una mayor amplitud temporal y uso de la planeación formal, y no sólo comunicación e información de la misión, objetivos y valores sino mayor capacidad de involucrar a colaboradores en el cumplimiento de las metas.

Tabla 7: Visión Estratégica del Negocio

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IC**	IGA***
G1	Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades	0.56	0.47	0.47
G1	Detecta las amenazas que afectan a su área	0.46		
G1	Se anticipa a las soluciones	0.4		
G1	Valora la tendencia y prácticas del entorno relevantes para su área	0.46		
G2	Colabora y participa en la definición de las estrategias y líneas de actuación para asegurar la posición de la empresa a medio y largo plazo.	0.35	0.35	0.41
G2	Tiene una perspectiva amplia y global así como una visión de futuro que le permite anticiparse a la posible evolución de la empresa	0.37		
G2	Se anticipa a las consecuencias de todas las acciones que emprende.	0.33		
G2	Promociona y estimula el compromiso de los empleados con objetivos de carácter estratégico	0.35		
G3	Desarrolla alianzas de importancia estratégica y que son beneficiosas para la empresa y para la región o sector.	0.37	0.35	0.39
G3	Busca la integración de las personas en el sistema organizacional para vincularse a la estrategia de la empresa	0.4		
G3	Realiza una movilización creativa de las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social	0.25		
G3	Uso el aprendizaje como factor de competitividad relevante para la innovación y la adaptación exitosa a los cambios.	0.37		
Grado De Desempeño : Déficit				

En las tablas de la 3-7 se refleja que dos competencias, orientación al cliente y compromiso con la organización obtiene el grado 2: óptimo, mientras las tres restantes: red de relaciones, negocio y visión estratégica no llegan al nivel mínimo requerido. Los detalles se encuentran en el anexo 1.

Figura 1: Evaluación de Competencias Estratégicas



La figura refleja que dos competencias, orientación al cliente y compromiso con la organización obtiene el grado 2: óptimo, mientras las tres restantes: red de relaciones, negocio y visión estratégica no llegan al nivel mínimo requerido. Nivel de desarrollo interno: MODERADO.

Competencias Interpersonales

Tabla 8: Delegación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Supervisa las tareas y los proyectos sin entrometerse en los detalles	0.38	0.52	0.52
G1	Genera circunstancias favorables para que sus colaboradores puedan terminar su trabajo	0.48		
G1	Facilita la ayuda a sus colaboradores cuando la solicitan	0.69		
G2	Analiza, valora y decide sobre las tareas a delegar de cada persona	0.44	0.40	0.46
G2	Establece pautas claras y específicas sobre los objetivos a lograr, plazos de ejecución, recursos disponibles, en cada caso	0.44		
G2	Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas	0.33		
G3	Busca ampliación del campo de responsabilidad de sus colaboradores	0.50	0.44	0.46
G3	Define y comunica los criterios para evaluar las tareas delegadas	0.38		
Grado De Desempeño: 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 8 sobre los comportamientos de la competencia intratética o de relaciones personales Delegación- refleja un nivel de desarrollo mínimo, que se corresponde con el del compromiso con la organización. Los aspectos menos desarrollados son implicar a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas y comunicar criterios para la evaluación de las tareas delegadas, lo cual impactaría tanto la iniciativa como la motivación y la responsabilidad de los colaboradores. La delegación es una competencia relacionada con un enfoque abierto y participativo de la cultura organizacional y de la gestión empresarial

Tabla 9: Coaching

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asume los valores de la empresa en su comportamiento habitual	0.60	0.62	0.62
G1	Dedica tiempo para explicar a los colaboradores cómo realizar el trabajo	0.48	0.51	0.51
G1	Demuestra práctica o sugerencias para ayudar a los colaboradores	0.46		
G1	Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores	0.58		
G2	Demuestra confianza en el potencial de las personas con las que trabaja para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades	0.46	0.44	0.47
G2	Genera un ambiente de motivación, participación y compromiso hacia los objetivos comunes.	0.42		
G2	Muestra una actitud favorable para la asignación de nuevas funciones	0.42		
G2	Gestiona eficazmente los conflictos internos	0.33		
G2	Da una retroalimentación positiva y negativa a las personas con las que trabaja en el momento oportuno	0.46		
G2	Da seguimiento a las tareas realizadas, dando apoyo o consejo cuando sea necesario	0.54		
G3	Gestiona y potencializa la asignación de nuevas funciones para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores	0.40	0.41	0.45
G3	Diseña con sus colaboradores experiencias de formación y planes de desarrollo, dirigidos a mejorar el desempeño personal.	0.38		
G3	Participa junto con los colaboradores en establecer objetivos de mejora	0.40		
G3	Planifica el trabajo de los miembros del equipo	0.44		
Grado Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 9 sobre los comportamientos de la competencia intratética o de relaciones personales Coaching- obtiene un nivel de desarrollo mínimo, donde sus valores más bajos son la gestión eficaz de conflictos internos que se vincula con las competencias de eficacia personal y el diseño de formación y planes de desarrollos. Este último aspecto habla de las acciones enfocadas a la gestión de aprendizaje y el capital

humano, pero prioritariamente participativo para lograr el compromiso personal y organizacional de los colaboradores.

Tabla 10: Dirección de Equipos

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Busca acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tareas dentro del equipo	0.40	0.43	0.43
G1	Establece y mantiene relaciones de trabajo en cooperación	0.46		
G1	Busca consenso para superar las dificultades	0.42		
G2	Detecta necesidades del equipo	0.40	0.48	0.46
G2	Muestra pro actividad ante la realización de las actividades del equipo	0.44		
G2	Promociona el dialogo constructivo entre los miembros del equipo	0.58		
G2	Motiva al equipo y reconoce los éxitos ante el resto de sus colaboradores	0.50		
G2	Se asegura de la integración de los miembros del equipo	0.48		
G3	Genera un entorno incentivador del intercambio de conocimiento	0.54	0.43	0.45
G3	Despliega el compromiso y potencial intelectual de los miembros del equipo	0.37		
G3	Capacita a los miembros del equipo desarrollando estrategias de mejora en el trabajo diario	0.37		
G3	Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución	0.44		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 10 sobre los comportamientos de la competencia intratécnica o de relaciones personales Dirección de equipos-obtiene un nivel de desarrollo mínimo, y los valores más bajos se concentran en desplegar el compromiso intelectual y la capacitación de los miembros de los equipos, lo cual coincide con las observaciones anteriores en cuanto al compromiso organizacional y el coaching, en este caso, ubicado a nivel de dirección de equipos de trabajo.

Tabla 11: Comunicación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Se expresa de manera clara, concreta y precisa	0.38	0.40	0.40
G1	Capta la atención del interlocutor	0.42		
G1	Elige el medio idóneo para dar a conocer la información	0.33		
G1	Confirma de que el interlocutor comprende	0.46		
G1	El lenguaje corporal está en sintonía con el mensaje verbal	0.38		
G2	Busca momentos oportunos para la transmisión de la información	0.40	0.46	0.43
G2	Afronta las conversaciones de manera clara y asertiva	0.50		
G2	Escucha de manera activa y eficaz	0.50		
G2	Usa el lenguaje adaptado al grupo de trabajadores y subordinados	0.44		
G3	Trasmite todo tipo de información de alto nivel de dificultad	0.35	0.39	0.42
G3	Obtiene respuestas de cambio de actitud, comportamientos y acciones	0.31		
G3	Escucha asertivamente	0.42		
G3	Anima a la participación de los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que todos contribuyan en el debate.	0.50		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

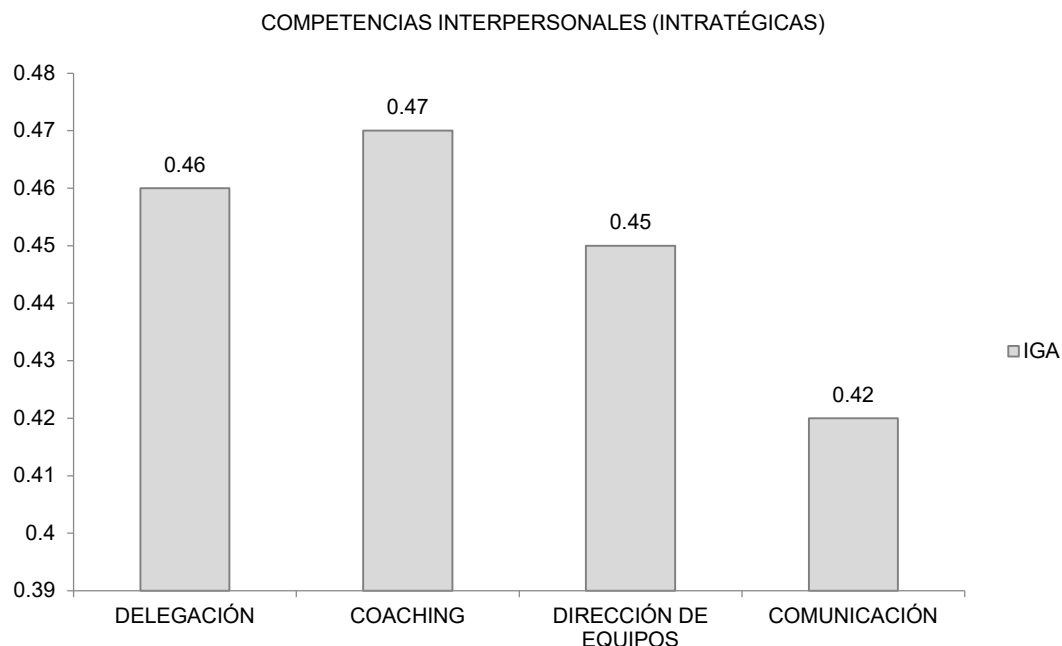
ic, índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, ig- índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, iga índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 11 sobre los comportamientos de la competencia intratécnica o de relaciones personales Comunicación - no rebasa el nivel de desarrollo mínimo, donde sus valores más bajos se relacionan con aspectos formales de la comunicación como el lenguaje corporal, la expresión clara y sencilla y los medios

idóneos. Pero resulta significativa el obtener respuestas de cambio de actitud, comportamiento y acciones, que se todo el conjunto de competencias reflejadas en la actuación de los directivos pero también de las competencias propias que deben caracterizar a los colaboradores de la empresa. Ello evidencia la importancia de que el enfoque de gestión por competencias alinee a toda la organización desde las esenciales u organizacionales, las directivas y las de cada puesto laboral.

La dimensión de las competencias interpersonales (intratégicas) (tablas 9-11) se ubican en un segundo lugar, con grado de desempeño de mínimo y nivel de desarrollo bajo en todas las competencias. Ello está evidenciando poca actitud proactiva hacia los activos y capacidades internas de la empresa, para el desarrollo profesional de las personas y la participación de los colaboradores en el crecimiento de la organización. Estas competencias están muy relacionadas con los estilos de liderazgo y la cultura empresarial, lo cual son dos aspectos que no constituyen objeto de estudio de la investigación, pero deben estar presentes en el momento en que se elaboren propuestas de acciones para desarrollo de las competencias directivas a nivel empresarial. Los estudios de referencia tienen resultados divergentes. En empresas industriales vascas aunque ubican en un segundo lugar las competencias de la dimensión intratégica, tienen un mayor peso dentro de las 10 competencias más valoradas por las empresas (García Lombardía, et al, 2001). En el caso del estudio en Aragón (CREA, 2010b), ocupan en tercer lugar, con ligeras diferencias entre las intratégicas y de eficacia personal. Existieron diversos grados en las evaluaciones: la mejor valorada es la delegación con grado óptimo, mientras que coaching y dirección de equipos obtuvieron el grado mínimo y la comunicación de déficit. En sentido general, la importancia y el desempeño en las competencias intratégicas está reflejando la carencia existentes en la aplicación de enfoques de la gestión empresarial que potencian los intangibles y sobre todo la gestión de las personas y del talento humano como fuente de la creación de un valor diferenciador de las empresas

Figura 2: Evaluación de Competencias Interpersonales (Intratégicas)



En la Figura se observa que todas las competencias obtuvieron el grado 1 mínimo requerido para el puesto, con un nivel de desarrollo interno BAJO, lo que implica que aun existen brechas para su desarrollo en el contexto económico-social actual de la gestión empresarial.

Competencias Eficacia Personal

Tabla 12: Autocontrol y Equilibrio

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Maneja las emociones manteniendo un estado del ánimo estable, sin variaciones bruscas ante las circunstancias	0.35	0.41	0.41
G1	Tiene un pensamiento claro y concentrado a pesar de las presiones	0.48		
G1	Reacciona de manera equilibrada ante las situaciones conflictivas, sin implicarse emocionalmente	0.40		
G2	Mantiene el control y la calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad, o en condiciones de trabajo estresantes	0.38	0.38	0.40
G2	Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión	0.37		
G2	Genera actitudes y respuestas positivas	0.40		
G2	Mantiene sus criterios y decisiones aunque esté sometido a presiones	0.37		
G3	Mantiene el control emocional en momentos complejos y de presión	0.40	0.40	0.40
G3	Toma decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, con equilibrio emocional y transmitiendo estados de ánimos positivos.	0.46		
G3	Evalúa el costo emocional de situaciones y acciones estresantes	0.40		
G3	Desarrolla destrezas sociales y de relación de autocontrol	0.35		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

En las tablas 8-12 se observa que todas las competencias obtuvieron el grado 1 mínimo requerido para el puesto, con un nivel de desarrollo bajo, lo que implica que aún existen brechas para su desarrollo en el contexto económico-social actual de la gestión empresarial.

La dimensión de las competencias interpersonales (intratégicas) (tablas 8-12) se ubican en un segundo lugar, con grado de desempeño de mínimo y nivel de desarrollo bajo en todas las competencias. Ello está evidenciando poca actitud proactiva hacia los activos y capacidades internas de la empresa, para el desarrollo profesional de las personas y la participación de los colaboradores en el crecimiento de la organización. Estas competencias están muy relacionadas con los estilos de liderazgo y la cultura empresarial, lo cual son dos aspectos que no constituyen objeto de estudio de la investigación, pero deben estar presentes en el momento en que se elaboren propuestas de acciones para desarrollo de las competencias directivas a nivel empresarial. Los estudios de referencia tienen resultados divergentes. En empresas industriales vascas aunque ubican en un segundo lugar las competencias de la dimensión intratégica, tienen un mayor peso dentro de las 10 competencias más valoradas por las empresas (García Lombardía, et al, 2001).

Tabla 13: Cambio Personal y Aprendizaje

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Comprende las necesidades que se generan cuando le informan los cambios	0.35	0.40	0.40
G1	Aplica el criterio y sentido común ante los nuevos cambios	0.42		
G1	Busca situaciones, relaciones de enriquecimiento, facilitación de desarrollo personal y profesional	0.42		
G2	Utiliza, mejora y amplía sus conocimientos y habilidades en relación con su trabajo	0.60	0.52	0.46
G2	Dedica tiempo a la formación personal y profesional	0.44		
G2	Escucha y acepta conocimientos y puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones	0.56		
G2	Fija objetivos para la mejora de comportamientos y actitudes	0.50		
G3	Se anticipa a los futuros cambios en la empresa	0.29	0.40	0.44
G3	Modifica estrategias y objetivos rápidamente ante nuevas necesidades	0.31		
G3	Comprende y valora diferentes puntos de vista y criterios	0.52		
G3	Integra nuevos conocimientos con facilidad	0.46		
G3	Promueve la adaptabilidad al cambio y aprendizaje entre sus colaboradores	0.40		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

Tabla 14: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Selecciona la información relevante para la resolución de problemas	0.44	0.45	0.45
G1	Analiza en profundidad las causas del problema a resolver	0.46		
G1	Explora sistémicamente las alternativas y analiza las consecuencias	0.48		
G1	Define y pondera los criterios a la hora de elegir una alternativa	0.44		
G1	Contrasta las decisiones antes de ponerlas en práctica	0.40		
G2	Planifica las acciones antes de resolver un problema	0.40	0.42	0.43
G2	Fija los objetivos de forma clara y precisa	0.52		
G2	Aplica un procedimiento para resolver el problema según lo planificado	0.37		
G2	Identifica métodos, recursos y revisiones en la solución de problemas.	0.40		
G2	Evalúa la eficacia y eficiencia de la solución adoptada	0.38		
G2	Define los cambios necesarios	0.46		
G3	Examina y descompone problemas asumiendo riesgos	0.31	0.42	0.43
G3	Fomenta el compromiso en la toma de decisiones compartidas con el resto de colaboradores, utilizando habilidades de comunicación	0.54		

Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

En el caso del estudio en Aragón (CREA, 2010), ocupan en tercer lugar, con ligeras diferencias entre las intratérgicas y de eficacia personal. Existieron diversos grados en las evaluaciones: la mejor valorada es la delegación con grado óptimo, mientras que coaching y dirección de equipos obtuvieron el grado mínimo y la comunicación de déficit. En sentido general, la importancia y el desempeño en las competencias intratérgicas está reflejando la carencia existentes en la aplicación de enfoques de la gestión empresarial que potencian los intangibles y sobre todo la gestión de las personas y del talento humano como fuente de la creación de un valor diferenciador de las empresas La Tabla 13 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Autocontrol y equilibrio, el nivel de desarrollo es mínimo, y los valores más bajos el manejo de las emociones y las destrezas sociales y de relación de autocontrol. La Tabla 14 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Cambio personal y aprendizaje, el nivel de desarrollo alcanzado es mínimo, y dentro de sus valores más bajos están el anticiparse a futuros cambios y modificar estrategias y objetivos ante nuevas necesidades, lo que se asocia al pensar estratégicamente, requisito indispensable en cualquier directivo en las condiciones de incertidumbre y cambio constante del entorno. Es decir, la visión estratégica de la organización no se condiciona sólo por la existencia de procesos de planeación sino el fundamental como dice Garrido (2011:54) “el pensar estratégico es un encadenamiento de valor actual y futuro equivalente al ADN de la estrategia”.

La Tabla 15 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Análisis de problemas y Toma de Decisiones, el nivel de desarrollo es mínima, siendo esta la principal función de los directivos, y sobre todo al examinar y descomponer problemas asumiendo riesgos, que es el comportamiento que obtiene menor valor. Ello plantea la necesidad de fortalecer la formación de directivos en el uso de métodos multifactoriales para la toma de decisiones.

La dimensión de eficacia personal (tablas 12-15) como el conjunto de capacidades que sustentan el desarrollo de las competencias estratégicas e intratérgicas, obtuvieron las evaluaciones de mínimo, nivel de desarrollo bajo, excepto la gestión del tiempo que fue por debajo del mínimo (déficit) y nivel de desarrollo bajo. La cuestión puede estar relacionada con el hecho de que las personas llegan a los puestos de dirección muchas veces por sus competencias técnicas, por algunas habilidades desarrolladas según sus rasgos e intuición, pero con escasa formación y experiencias para la dirección de procesos y personas. En el estudio de García Lombardía (2001) las competencias de eficacia personal se ubicaron en tercer lugar, aunque la industria de alimentos estuvieron por encima de las competencias intratérgicas, mientras que estas últimas

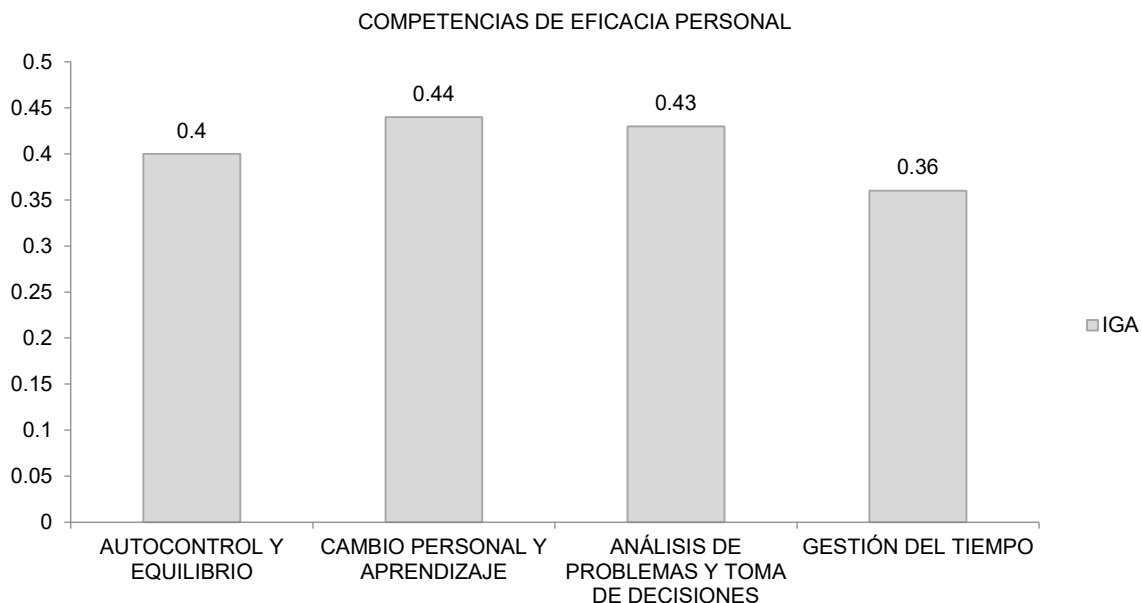
lograron valores superiores a la de eficacia personal en la industria de productos químicos y farmacéuticos, de lo que podría inferirse que a pesar de competencias transversales se podría identificar diferencias sectoriales en el perfil de competencias. En la investigación que se presenta para la industria automotriz y metalmecánica, las competencias intratégicas tienen mayor grado de desarrollo que las de eficacia personal. Contrariamente, en el estudio de los gerentes empresariales aragoneses (CREA, 2010b), la competencia de eficacia personal mostró una ligera diferencia o casi equilibrio con las intratégicas, ocupando el segundo lugar según el grado de desempeño: una en óptimo, dos e grado mínimo y una con déficit. En particular, la gestión del tiempo fue crítica en ambas investigaciones, con valores por debajo del mínimo (déficit). Esta competencia vinculada a la planificación previa y posible distribución del tiempo conforme a criterios de priorización coherentes, permitiría un equilibrio entre la reflexión y previsión a mediano plazo con las tareas y cuestiones operativas, urgentes y del corto plazo, por lo que tendría relación con el desempeño de la visión estratégica.

Tabla 15: Gestión del Tiempo

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asigna el tiempo adecuado a cada tarea	0.42	0.35	0.35
G1	Realiza una previsión previa y planificada	0.31		
G1	Analiza las interrupciones para poder controlarlas y reducirlas	0.33		
G2	Prioriza clara y coherente la distribución del tiempo	0.48	0.40	0.38
G2	Identifica claramente aquellos aspectos críticos de su trabajo que le reportan los mejores resultados	0.54		
G2	Evita las interrupciones innecesarias	0.33		
G2	Rechaza las tareas que le impiden cumplir con sus objetivos	0.27		
G3	Impulsa y promociona dentro de su departamento la necesidad de establecer criterios de organización, método de trabajo	0.31	0.34	0.36
G3	Asigna y planifica de forma rentable los recursos y medios y realiza el seguimiento oportuno	0.37		
Grado De Desempeño : DÉFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

Figura 3: Evaluación de Competencias de Eficacia Personal



En la Figura se evidencia que las competencias de eficacia personal obtienen el grado 1 mínimo, excepto la gestión del tiempo que es deficitaria, por debajo del valor mínimo, con un nivel de desarrollo interno BAJO. Son ligeramente inferiores los valores obtenidos a las intratégicas.

Contrastación de Hipótesis

Un análisis de las medias de la evaluación por competencias atendiendo a los diferentes cargos: alta dirección y mandos intermedios, arrojó que las competencias estratégicas obtienen la valoración más alta con 3.67 y 3.87, seguidas de las competencias de eficacia personal con 2.99 y 3.11 y en tercer lugar aunque con pocas diferencias las competencias de relaciones interpersonales (intratégicas) con 2.81 y 2.96 respectivamente. Aplicando ANOVA de un factor para la comparación de las medias de los diferentes cargos, no se detectaron diferencias significativas en las competencias estratégicas; en las competencias estratégicas sólo en dirección de equipos en el comportamiento, “Gestiona y potencializa la asignación de nuevas funciones para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores con un $p \leq 0.015$ **; y en las competencias de eficacia personal en dos comportamientos: Busca situaciones, relaciones de enriquecimiento, facilitación de desarrollo personal y profesional con un $p \leq 0.043$ **; “Explora sistemáticamente las alternativas y analiza las consecuencias” con un $p \leq 0.05$. Por lo tanto podemos afirmar que la hipótesis 1 no se cumple por cuanto no existen diferencias en el grado de desempeño de los directivos en diferentes cargos de dirección. No obstante, en la guía de evaluación de competencias transversales (CREA, 2010a) se establecen diferencias en el perfil en dos competencias visión estratégica y dirección de equipos, que no se tuvieron en cuenta en la presente investigación.

Las competencias estratégicas, como se expuso, están orientadas a la obtención de metas y resultados económicos de la empresa, además que obtuvieron el mayor grado de desempeño, por lo cual fueron seleccionadas para establecer una contrastación de hipótesis con 6 indicadores del desempeño económico. De los 53 comportamientos medidos, como se muestra en la tabla 15 sólo se encontraron asociaciones en 10 de ellos, pertenecientes a las competencias orientación al cliente (5), compromiso con la organización (3) y visión estratégica (2). Las competencias de negociación y red de relaciones (networking) no alcanzaron tener relación como mínimo con tres de los indicadores, por lo cual no aparece en la tabla 16. Es preciso resaltar la competencia de compromiso con la organización por cuanto una visión y estrategia sólo es exitosa al ser comunicada y compartida. Los comportamientos de orientación al cliente son los tienen mayor relación con el desempeño empresarial (5 de un total de 10 comportamientos) y dentro de ella resaltan por su impacto en todos los indicadores la superación de las expectativas del cliente. Dentro del compromiso con la organización destacan 3 de un total de 10 comportamientos y con un impacto similar en 5-4 de los indicadores. Dentro de la visión estratégica solo destacan 2 de un total de 13 comportamientos y los impactos son los mínimos y concentrados en satisfacción de los empleados y productividad, y calidad y procesos eficientes. Dentro de los resultados empresariales la actividad de innovación en las empresas objeto de estudio fue alto como se refleja en la Figura 4. En los últimos tres años se reporta innovación de producto en el 90.4% de las empresas, seguida de la innovación en procesos en un 89,4% y 82,2% en innovaciones de los sistemas de gestión y dirección. Resalta a diferencia de estudios anteriores realizados en la región (Armenteros, et al, 2014) el por ciento tan alto (90,4%), igual a la innovación de producto, en los cambios en los sistema de gestión.

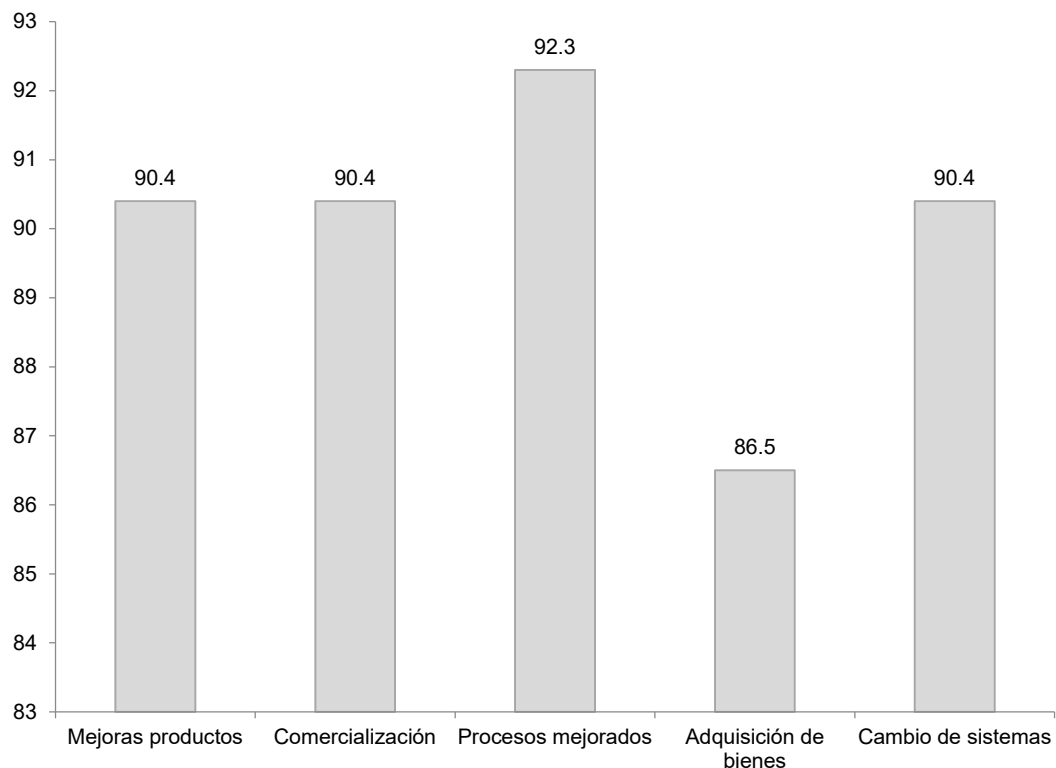
Tabla 16: Asociación Entre las Competencias Estratégicas y los Indicadores de Desempeño Empresarial

Comportamientos	Calidad Producto	Proceso Eficiente	Satisfacción Clientes	Rentabilidad	Satisfacción Empleados	Productividad	Adaptación A Cambios
Competencia: Orientación al Cliente							
Sus acciones están basadas en las necesidades reales de sus clientes	0.353	0.003***	0.000***	0.045**	0.022**	0.126	0.444
Adecua los servicios disponibles a las necesidades de su cliente	0.012**	0.416	0.023***	0.088	0.004***	0.022**	0.196
Crea ofertas para clientes con valor añadido	0.010***	0.137	0.220	0.043**	0.014	0.003***	0.009***
Supera las expectativas de sus clientes	0.018**	0.001***	0.015**	0.002***	0.017**	0.001***	0.003***
Armoniza los intereses del cliente con los objetivos de la organización	0.875	0.011**	0.001***	0.098	0.047**	0.063	0.074
Competencia: Compromiso Con la Organización							
Se compromete con el logro de objetivos comunes	0.039**	0.020**	0.083	0.060	0.001***	0.002***	0.011**
Muestra orgullo de pertenencia a la empresa	0.008***	0.009***	0.005***	0.107	0.055	0.185	0.016**
Transmite los valores de la organización en el área que trabaja	0.053	0.029**	0.040**	0.030**	0.028**	0.005***	0.222
Competencia Visión Estratégica							
Valora la tendencia y prácticas del entorno relevantes para su área	0.279	0.018**	0.053	0.857	0.041**	0.011**	0.069
Tiene una perspectiva amplia y global así como una visión de futuro que le permite anticiparse ante la posible evolución de la empresa	0.009***	0.065	0.061	0.281	0.003***	0.017**	0.183

*Diferencias estadísticamente significativas: 0.01 ***0.05 **.* La Tabla evidencia los 10 comportamientos de las competencias estratégicas que tienen relación al menos con 3 indicadores del desempeño económico de las empresas. Destaca la competencia de orientación al cliente con la mayor cantidad de asociaciones. De los 53 comportamientos de las competencias estratégicas sólo en 10 existen asociaciones en tres indicadores por lo que la hipótesis No. 2 no se cumple.

Siendo la innovación una capacidad que afecta el desempeño de la organizacional que se caracteriza por la participación de los trabajadores en la solución creativa de los problemas en base a un liderazgo participativo y transaccional, se contrastó la relación entre las actividades innovadoras introducidas y las competencias interpersonales, planteando la hipótesis No.3 Existe asociación entre innovaciones introducidas y las competencias interpersonales, cuyos resultados se evidencian en la tabla 17.

Figura 4: Nivel de Innovación en las Empresas Objeto de Estudio (2012-2014)



La Figura refleja el % de empresas estudiadas que han introducido innovaciones durante los últimos tres años reflejándose un 90.4 en innovaciones de productos, seguidas con un 89.2 por las innovaciones de proceso y en tercer lugar con un 87.2 en innovaciones del sistema de gestión y dirección.. No obstante los cambios en el sistema de gestión alcanzó los mismos valores que la innovación de producto.

Las competencias interpersonales, que ocupan el segundo lugar por grado de desempeño, las cuales están orientadas al desarrollo de los trabajadores para que tengan una mayor participación en la creación de las ventajas competitivas de la empresa, son el factor esencial para generar las innovaciones. El comportamiento de las competencias interpersonales de los directivos se relaciona con los diferentes tipos de innovación, excepto la de delegación, como se refleja en la tabla 4.

Las innovaciones de producto, de cambio en el sistema de gestión y de cambios en la comercialización son las que están asociadas a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Llama la atención que las innovaciones en adquisición de bienes y equipos, tan característico de este sector, no esté asociado a ninguna competencia, cuando se requiere del trabajo en equipo para el aprendizaje tecnológico que implica. No obstante de los 46 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales sólo en 14 existe asociaciones, y además a un solo tipo de innovación como si ellas no formaran un sistema de interacciones a nivel empresarial, por lo que la hipótesis No. 3 no se cumple.

Tabla 17: Asociación Entre las Modalidades de Innovación y las Competencias Interpersonales

Comportamientos	Tipo de Innovación					
	Producto	Proceso	Adquisición Bienes y Equipo	Sistema de Gestión	Aprovisionamiento	Comercialización
Competencia de Liderazgo						
Dedica tiempo para explicar trabajo a colaboradores	0.265	0.940	0.907	0.023**	0.803	0.663
Demuestra prácticas para ayudar a los colaboradores	0.241	0.208	0.491	0.396	0.032**	0.415
Gestiona y potencializa el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores	0.448	0.911	0.965	0.009***	0.242	0.112
Diseña con sus colaboradores la formación y planes de desarrollo	0.018**	0.287	0.537	0.539	0.737	0.032**
Participa junto con los colaboradores en establecer objetivos de mejora	0.008***	0.478	0.630	0.258	0.095	0.143
Competencia de Trabajo en Equipo						
Planifica el trabajo de los miembros del equipo	0.004***	0.543	0.687	0.016**	0.500	0.008***
Busca acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tarea dentro del equipo	0.03**	0.344	0.243	0.771	0.132	0.003***
Motiva al equipo y reconoce los éxitos ante el resto de sus colaboradores	0.010***	0.049**	0.745	0.146	0.324	0.023**
Se asegura de la integración de los miembros del equipo	0.084	0.762	0.451	0.128	0.386	0.009***
Genera un entorno incentivador del intercambio de conocimiento	0.715	0.617	0.443	0.037**	1.000	0.067
Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución	0.827	0.187	0.977	0.015**	0.471	0.277
Competencia Comunicación						
Se expresa de manera clara, concreta y precisa	0.987	0.104	0.127	0.046**	0.425	0.939
El lenguaje corporal está en sintonía con el mensaje verbal	0.323	0.118	0.988	0.050**	0.863	0.315
Anima a la participación creando oportunidades para que todos contribuyan en el debate	0.113	0.876	0.206	0.164	0.945	0.030**

*Diferencias estadísticamente significativas: 0.01 ***0.05 **. La Tabla evidencia 14 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales (intratégicas) que se asocian con algún tipo de innovación. El impacto no es alto por cuanto cada una sólo se relaciona con un tipo de innovación. Por número de impacto la importancia va del trabajo en equipo, el liderazgo a la comunicación. No se incluyó la delegación por no tener ninguna relación. De los 46 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales sólo en 14 existen asociaciones con un tipo de innovación por lo que la hipótesis No. 3 no se cumple.*

CONCLUSIONES

El cambio hacia un modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal adoptan respuestas en consonancia con la dinámica de la realidad. De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender, a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso. Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del

área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización, de ahí su integralidad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada.

El aporte del presente trabajo es la realización de un estudio empírico de evaluación del grado de desempeño de las competencias directivas mediante comportamientos, y no su importancia y relevancia desde las percepciones de diversos agentes, y el estar basado en un modelo teórico con experiencias validadas en el sector industrial en España, pero poco extendido en el contexto latinoamericano, y en particular en México. Desde el punto de vista teórico el tema de las competencias directivas resulta crucial para los cambios en la gestión de las empresas dado los requerimientos de nuevo paradigma basado en el conocimiento como factor clave de las ventajas competitivas. La evaluación del grado de desempeño de las competencias directivas corrobora la presencia de los diferentes tipos de competencias dentro del perfil de los gerentes de alta dirección y mandos intermedios en dos de los sectores de mayor prioridad económica en la región y en el propio país. Como se plantea en investigaciones basados en el mismo sustento teórico (García Lombardía, 2001 y CREA 2010b) existe un equilibrio entre las competencias estratégicas, relaciones interpersonales y de eficacia personal, sin embargo en la presente investigación, aunque existen ciertas similitudes que han sido expuestas, se percibe un balance mayor a favor de las competencias estratégicas (nivel de desarrollo moderado) en detrimento de las competencias de relaciones interpersonales y de eficacia personal (nivel bajo), así como valores por debajo que los obtenidos en otros contextos culturales. Es posible afirmar que en el tejido empresarial, a pesar de su mayor dinamismo económico, predominan los enfoques de gestión y dirección tradicionales orientados a metas y objetivos económicos, y por ello, el bajo nivel de desarrollo de competencias basada en los activos y capacidades intangibles, en la gestión del capital intelectual y el talento humano, que exige el nuevo modelo económico social de la economía y sociedad del conocimiento para lograra la competitividad. El bajo nivel de desarrollo de las competencias de relaciones interpersonales y de eficacia personal, nos hace reflexionar en las competencias de desarrollo emocional planteadas por D. Goleman (1996) así como las carencias en la formación en dirección y gestión de la alta dirección, lo cual rebasa el objetivo del presente trabajo, pero indica una de las aristas a profundizar en la investigación ulterior

Además, el análisis teniendo en cuenta el cargo de dirección que ocupan los entrevistados (alta dirección y mando intermedio) confirma que en las competencias estratégicas tienen un mejor desempeño que en las de relaciones interpersonales y de eficacia, y que no existen diferencias significativas en la comparación de las medias entre los niveles de dirección, no desestimamos para investigaciones futuras establecer diferencias tanto en las competencias como en los comportamientos en atendiendo al nivel de dirección: estratégico, táctico y operacional, aspecto poco abordado en los estudios empíricos revisados.

Un hallazgo importante se logra a través de las contrastaciones de hipótesis, pues las competencias directivas se miden en el desempeño de la organización. Así entre las competencias estratégicas e indicadores desempeño se evidencia una relación significativa de la orientación hacia los clientes, enfoque crucial en las condiciones actuales de globalización económica para mantener la posición en los mercados. Ello puede corroborar la idea de que valorar la cartera de clientes es un activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio (Kumar *et al.*, 2006), y como señalan Valenzuela, y Torres (2008) el enfoque de orientación al cliente va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

Las competencias de negociación y red de relaciones ((networking) no reflejan ninguna relación, lo cual puede estar asociado a que aun la colaboración y alianzas con actores externos no forma parte

de la cultura de las empresas como estrategia para competir. Este resultado puede estar reflejando el poco nivel de desarrollo de estas competencias directivas dadas las debilidades aún en la implementación de un modelo de gestión de aprendizaje intra e interorganizacional, pues en la investigación de García Lombardía, et al (2001) en el caso del sector farmacéutico y químico de empresas vascas dentro de las competencias estratégicas de mayor importancia coincide en quedar fuera la negociación y red de relaciones efectivas y dentro de las competencias intratécnicas la delegación.

Es un resultado significativo el que las competencias del trabajo en equipo junto con el liderazgo (un 24% de todas las competencias interpersonales) estén asociadas a la innovación en un grupo de empresas que son por sus indicadores muy innovadoras (87% como promedio), aunque el impacto no sea muy amplio en las diferentes modalidades de la innovación. Las innovaciones de producto, de cambio en el sistema de gestión y de cambios en la comercialización son las que están asociadas a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. El impacto de cada competencia en un tipo de innovación específica puede estar evidenciado la ausencia de un sistema de innovación a nivel empresarial, basado en la interacción entre los diferentes procesos, áreas y agentes, donde las competencias interpersonales juegan un papel primordial. Esto sugiere la necesidad de realizar estudio as exhaustivo en torno a esta temática, para comprobar las relaciones causales entre estas variables, lo cual puede ser una perspectiva para investigaciones futuras. Una limitación de la investigación es no indagar dentro del estudio de campo la integridad como competencia directiva de eficacia personal desde una perspectiva ética, que según las investigaciones multiculturales sobre el tema son de gran importancia según los contextos. Por lo que etapa siguiente de la investigación se complementará en el estudio mediante entrevistas, focus group y otros medios de recolección de información. Otra limitación es que la medición del desempeño sólo se basó en la auto percepción, lo que requiere estudios de casos múltiples y que aún no se ha culminado el estudio de campo de la muestra representativa de los sectores, por lo que sólo es posible llegar a conclusiones preliminares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J. y Ibañez, P. (2006): "Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos", Cuadernos de Gestión, vol. 6, núm. 1, pp. 83-98.
- Armenteros Acosta, M. D. C., García Abreu, N., & Negrín Pérez, R. C. (2010). Innovación Educativa en la Formación de Directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. Ingeniería Industrial, 29(1), 8-pág.
- Armenteros, M Medina, M, Molina, V, Reyna G. (2014) Interacción en el sistema regional de innovación: estudio empírico de la innovación y colaboración en el contexto de región lagunera de Coahuila. Revista internacional administración & finanzas. Vol. 7 No. 4: 39-62.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17. Mum. 1, pp. 99-120. Texas A & M University.
- Barney, J. B. (2003): "Resources, capabilities, core competencies, invisible assets and knowledge assets: label proliferation and theory development in the field of strategic management", en C.E. Helfat [ed.]: The SIMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, pp. 422-426. Oxford: Blackwell.
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Bosch, M.J.; Lee, Y.; Cardona Soriano, P. (2013) Multicultural Validation of Three-Dimension Framework of Managerial Competencies. Macmillan: Editorial Palgrave.

Boyatzis, R. (1983). *The competent manager*. San Francisco, Jossey-Bass.

Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J.C.; Álvarez Giraldo, C. M. (2010) *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integra*. Cuadernos de Administración. Vol.23 No.41. July/Dec.

Calderón Hernández, G; Naranjo Valencia, J.C.; Álvarez Giraldo, C. M. (2004) *Competencias laborales de los gerentes de talento humano INNOVAR*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 23, enero-Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias*, Civitas, Madrid.

Canibe Cruz, F. (2014) *Análisis estratégico y diseño de un modelo teórico de los factores de éxito que dan valor a la planeación estratégica para el desarrollo y competitividad de las MIPYME en Coahuila; México*. Tesis doctoral de Administración y Alta Dirección. Universidad Autónoma de Coahuila. México.

Cardona P. y García-Lombardía P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA (IESE Barcelona. España).

Cardona, P y Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review Núm. 89: p.10-27.

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999), «*Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*», Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, págs. 36-41.

Carmeli, A. (2001): “*High -and low- performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?*”, Technovation, vol. 21, núm. 10, pp. 661-671.

Carmeli, A. y Tishler, A. (2006): “*The relative importance of the top management team´s managerial skills*”, International Journal of Manpower, vol. 27, No. 1, pp. 9-36.

Carrasco, M. (2003). *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Carrera Arrieta , P. (2011) *Habilidades para desempeñar cargos gerenciales en PYME del sector manufacturero*. Tesis de Ingeniería Económica. Pontificia Universidad católica de Ecuador.

CONACYT. (2012) *Encuesta Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. México.

CREA (2010a) *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Guía para el desarrollo de competencias básicas en gestores empresariales*. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), España.

CREA (2010b) *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Informe de Resultados Proyecto COMPETE*. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), España

Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001): El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Ferrer, J; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Tendencias Vol. VII No. 1:81-100.

Garrido, F. G. (2011) "Estrategia. Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI". Barcelona: Furtwangen.

García Lombardía, Cardona, P. y Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Business School OP nº 01/4: Barcelona. España.

Guevara De la Rosa, F; Plascencia Villanueva, A. B. (2010) Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. Ponencia. XVI Congreso de Contaduría. Administración e Informática. 5- 6- 7 de octubre. México, DF: Universidad Autónoma de México

Goleman, D. (1996) Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairos.

Gorrochotegui Martell, A. (2007) Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Educación y Educadores Vol. 10 (2).

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Huamán, L; Abregú, L. F (2013) La perspectiva de los graduados en Administración vinculados a organizaciones de Selva Alta. Investigación y Amazonía; 3 (1): 44-50.

Kor, Y.Y. y Mahoney, J.T. (2000): "Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity", Journal of Management Studies, vol. 37, No. 1, pp. 109-139.

Kor, Y. Y. (2003): "Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth", Organization Science, vol. 14, núm 6, pp. 707-719.

Kumar, V., Lemon, K. y Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value. An overview and research agenda. Journal of Service Research, 9 (2), 87-94.

Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007): Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos, Thomson Cívitas, Navarra.

Martínez –Santa María , R. (2009): Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal (Tesis Doctoral), Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

Martínez Santa María, R.; Charterina Abando, J.; Araujo de la Mata, A. (2010): Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), Vol. 16, vol. 2. 165-188.

Medina Elizondo, M.; Armenteros Acosta, M. D. C., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un

Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño .Revista International Administración & Finanzas, 5(2), 79-100.

Medina, M., García, D., Ballinas, F (2011). Análisis Estratégico del Desarrollo de las MiPYME en el Estado de Coahuila. Mexico: Editorial Gasca.

Monfort, V. (2000): Competitividad y factores críticos de éxito en la “hotelería de litoral” experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid FITUR del 2000.

OCDE (2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª ed., OCDE y EUROSTAT, París.

Pernía, A.; Coscojuela, X y Vasquez, H. (2005). Exitosos a los 30. Revista Gerente. No. 405. Abril – Pérez López, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Rialp.

Porter, M. E. (1982) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. México, CECSA.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): “The Core Competences of the Corporation”, Harvard Business Review, No. 68, mayo-junio, pp. 79-91.

Valenzuela, L y Torres, E. (2008) Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. Estudios Gerenciales. Vol. 24 No. 109. Octubre –diciembre.

BIOGRAFÍAS

David Hernández Barreras. Mexicano. Licenciado en Mercadotecnia. Maestro en Administración del capital Humano. Candidato a Doctorado en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Profesor a tiempo parcial de la Facultad de Ciencias de la Administración. Actualmente. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E- Mail: davidwolf23@hotmail.com

María del Carmen Armenteros Acosta. Cubana. Lic. en Historia (1966) y Lic. En Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) de la Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Profesora investigadora en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Coordinadora de la Maestría de gerencia de la Ciencia e innovación y de la Maestría en Administración y Dirección de la Instituto. Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en universidades de España, Bolivia, Colombia y México. Desde el 2010 Catedrática Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Yanet Villanueva Armenteros. Cubana. Licenciada en Educación, especialidad Matemática y Computación (1995) en la Universidad de Ciencias Pedagógicas de La Habana. Máster en Ciencias de la Educación Superior, mención Docencia Universitaria e Investigación Educativa (2005) en el Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesora investigadora de la Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana. Desde el 2014 catedrática Investigadora y Coordinadora de Postgrado de Facultad de Ciencias de la Administración, Saltillo, de la Universidad Autónoma de Coahuila. Dirección institucional: FCA-

UAdeC, Unidad Satillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E-mail: villanueva2007@gmail.com

Jesús Alberto Montalvo Morales. Jesús Alberto Montalvo Morales, Mexicano. Licenciado en Administración de Empresas. Maestro en Administración y Finanzas. Candidato a Doctorado en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Catedrático Investigador de la Facultad de Ciencias de la Administración. Actualmente Director de la Facultad de Ciencias de la Administración, Saltillo, de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Satillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E-Mail: montalvo_269@hotmail.com

Berenice del Río Ramírez. Mexicana Licenciado en Administración de Empresas. Maestra en Administración y Alta Dirección. Profesora a tiempo completo desde 2012. y coordinadora académica de Postgrado en la facultad. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón Coahuila, México. E- Mail: bece_29@hotmail.com.

DESEMPEÑO, CAPITAL HUMANO Y DESASTRES NATURALES: ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR ARTESANAL

Luis Mendoza-Ramírez, Instituto Politécnico Nacional y Universidad Veracruzana
Arcelia Toledo-López, Instituto Politécnico Nacional
Patricia Arieta-Melgarejo, Universidad Veracruzana

RESUMEN

Este trabajo se enfoca en la reacción de los pequeños negocios ante el impacto de la crisis de la naturaleza en su desempeño. El objetivo planteado es analizar el efecto de la orientación estratégica - innovatividad, agresividad competitiva y proactividad- sobre el desempeño; y la influencia que tiene el capital humano sobre ese efecto. Para tal fin, los datos obtenidos de 80 negocios de artesanía se analizan primero con correlación bivariada de Pearson, y luego se realizan correlaciones parciales para detectar si la presencia del capital humano tiene un efecto en la relación orientación estratégica-desempeño. Los resultados indican un efecto positivo de innovatividad y proactividad sobre el desempeño. Agresividad competitiva no tiene efecto alguno sobre el desempeño. Capital humano, medido como habilidades modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio.

PALABRAS CLAVE: Desempeño, Orientación Estratégica, Capital Humano, Crisis de la Naturaleza, Pequeños Negocios

THE RESPONSE OF SMALL BUSINESSES FACING NATURE CRISIS: THE HUMAN CAPITAL IN THE STRATEGIC ORIENTATION- PERFORMNACE RELATIONSHIP

ABSTRACT

This study focuses on the reaction of small businesses to the impact of crisis of nature on performance. The aim is to analyze the effect of the strategic orientation innovativeness, competitive aggressiveness and proactiveness on performance and the influence of human capital on such effect. To accomplish that objective, data from 80 craft businesses are analyzed firstly with Pearson bivariate correlation and then, in order to test the influence of human capital on the strategic orientation-performance relationship, partial correlation analysis is performed. The results indicate the positive effect of innovativeness and proactiveness on performance, competitive aggressiveness has no effect. Human capital measured as abilities positively modifies the effect of innovativeness on performance by increasing the perception of satisfaction with business results.

JEL: M1, M190

KEYWORDS: Performance, Strategic Orientation, Human Capital, Crisis of Nature, Small Business

INTRODUCCIÓN

El ambiente plantea situaciones difíciles y complejas que exigen de los directivos o gerentes la toma de decisiones importantes para que sus organizaciones puedan adaptarse y operar, e incluso progresar al superar las amenazas y aprovechar las oportunidades (Elbanna & Child, 2007). Tales situaciones, originadas por sucesos imprevisibles representan crisis, las cuales pueden originarse en la economía, en el contexto social o institucional, o en la naturaleza y pueden poner en riesgo el desempeño y la supervivencia organizacional (Abdul-Akeem, 2010; Koselleck, 2006; Weick, 1988). Particularmente, las crisis originadas por eventos de la naturaleza como los tsunamis y terremotos; o los derivados del cambio climático, como huracanes, ciclones y sequías, pueden tener una afectación en el desempeño de las empresas, debido a su imprevisibilidad en cuanto a ubicación, magnitud, impacto, duración y fecha (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

La literatura refiere que en situaciones de crisis, aquellas empresas que cuentan con una holgura de recursos, principalmente económicos, son capaces de salir adelante al implementar medidas que les permiten mejorar su desempeño (Marino, Lohrke, Hill, Weaver & Tambunan, 2008). Por ejemplo, en el caso de una crisis de la naturaleza, la adopción de un sistema de manejo y riesgo ambiental puede ayudar a las empresas a prevenir o mitigar el impacto a su desempeño derivado de un evento del cambio climático (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Sin embargo, no todas las empresas cuentan con holgura de recursos, especialmente las pequeñas, que por lo general operan con recursos limitados, lo que las hace más vulnerables al impacto de los eventos de la naturaleza. Entonces, cómo enfrentan las empresas pequeñas la crisis de la naturaleza?

Algunos estudios sugieren que en ambientes de crisis, las empresas se enfocan en un cambio de estrategias para optimizar los procesos de producción y desarrollar los productos existentes o introducir productos nuevos, todo esto mediante la mejor utilización de sus recursos internos (Garbie, 2010). Pero no está claro cuáles son esas estrategias y recursos; por lo tanto, siguiendo a Hoffman (2005) este estudio pretende identificar las estrategias y recursos internos que ayudan a las empresas pequeñas a enfrentar el impacto de la crisis de la naturaleza en su desempeño. Para ello, se establece como objetivo analizar la relación de la Orientación Estratégica (OE) con el desempeño y la intervención del capital humano en esa relación.

La investigación se lleva a cabo en negocios del sector artesanal del Estado de Oaxaca, en México, por su importancia en la economía de la región como atractivo turístico generador de empleos (Toledo, Hernández & Griffin, 2010), y por su vulnerabilidad a los eventos de la naturaleza, como consecuencia de la limitación de recursos que enfrentan para sobreponerse a su impacto. Tal como el que recibieron en 2010 por el huracán Frank a consecuencia del fenómeno climatológico “la niña”. Ese fenómeno provocó lluvias intensas y prolongadas que afectaron de manera directa la operación y el desempeño de los negocios artesanales; debido a que su producción depende de las condiciones climáticas, las cuales pueden acelerar o interrumpir el proceso de elaboración de los productos en alguna de sus etapas, como por ejemplo, el secado de las piezas de barro, madera, pinturas, tintes e hilos, entre otros (Domínguez, Hernández & Guzmán, 2008). Así, las precipitaciones continuas ocasionaron paros en la producción e incertidumbre en su reanudación, ante el riesgo de pérdida de materiales y la afectación a la calidad de los productos. Como consecuencia, hubo retrasos e incumplimiento de pedidos de mercancía a los clientes.

Más aún, como el efecto de los eventos de la naturaleza puede ser en forma de flujo (Linnenluecke & Griffiths, 2010), los daños en las carreteras causados por las lluvias afectaron indirectamente a los negocios de artesanías, pues sus embarques no podían llegar a su destino. Además, influyeron en la disminución de llegadas de turistas a la localidad con el subsecuente efecto negativo en la venta de artesanías, ya que los negocios artesanales en Oaxaca no tienen un mercado propio y sus ventas dependen principalmente del turismo (Hernández, Domínguez & Mendoza, 2010). Ante tal situación, cómo reaccionaron los dueños de esos negocios al percibir la disminución en el desempeño? qué estrategias y recursos internos les permitieron superar el impacto de la crisis de la naturaleza? A fin de contestar esas preguntas, el resto del

documento se estructura en cuatro secciones. La siguiente sección contiene el marco referencial, donde se discute la relación OE-desempeño y se presentan las perspectivas teóricas desde las que se aborda el estudio; para luego plantear las hipótesis del estudio. En la sección posterior, se describe la metodología utilizada. Luego, se reportan y discuten los resultados, y finalmente se presentan las conclusiones.

MARCO REFERENCIAL

La orientación estratégica postula que las empresas pueden competir con base en métodos y prácticas contenidas en cinco dimensiones: innovatividad, toma de riesgos, proactividad, agresividad competitiva y autonomía; aunque la estrategia adoptada puede incluir todas, o sólo algunas de esas dimensiones (Lumpkin & Dess, 1996). Desde la perspectiva de la gestión, las empresas inmersas en ambientes adversos logran un mejor desempeño al adoptar una Orientación Estratégica (Martins & Rialp, 2013; Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado, L. & Sánchez-Peinado, E., 2008; Covin & Slevin, 1989). La evidencia empírica aportada con base en esta perspectiva atribuye a la OE el desempeño positivo de las empresas que operan en ambientes adversos, originados por diferentes factores como la competencia, la tecnología, la industria, el mercado y la legislación, entre otros; Además, señala el efecto que de manera independiente tienen las variables de OE sobre el desempeño, por ejemplo, innovatividad, proactividad y agresividad competitiva (Rosenbusch, Rauch, & Bausch, 2013; Naidoo, 2010; Li, Guo, Liu & Li, 2008; Lumpkin & Dess, 2001).

Esto sugiere que en un ambiente turbulento, las empresas con un perfil proactivo poseen habilidades significativas para explorar y explotar las oportunidades del mercado competitivo, y con ello hacer el primer movimiento; en otras palabras, actúan proactivamente escaneando el ambiente para analizar y utilizar la información que les permite tomar las decisiones enfocadas en dar el primer paso antes que los competidores, y esto se traduce en un mejor desempeño. De manera similar, en un ambiente hostil las empresas que se comprometen en investigación y desarrollo con un enfoque en el desarrollo de los productos existentes y/o la introducción de productos nuevos; y que además adoptan una postura agresiva para competir, esto las lleva a obtener niveles más altos de desempeño. Del mismo modo, en un ambiente dinámico un comportamiento proactivo parece ser benéfico para el desempeño de las empresas. Derivado de lo expuesto se propone la siguiente hipótesis:

H1: La orientación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de los pequeños negocios en un ambiente de crisis de la naturaleza.

Lumpkin y Dess (1996) sugieren que es posible que el impacto de la OE sobre el desempeño sea dependiente del contexto de la empresa – el ambiente externo y/o las características organizacionales como la estructura, el sistema administrativo y las características gerenciales-, lo que refiere a la noción general del enfoque de contingencia. De acuerdo con ese enfoque, no hay una forma óptima específica para organizar o manejar una empresa (Galbraith, 2012), más bien, las estrategias a seguir dependen del ambiente relacionado con la empresa (Venkatraman & Prescott, 1990). Una parte importante de la literatura proporciona evidencia de ello, hallada tanto en empresas grandes como pequeñas (Bamiatzi & Kirchmaier, 2012; Escribá-Esteve et al., 2008; Javalgi & Todd, 2011; Kraus, Rigtering, Hughes & Hosman, 2012). Entonces, la estrategia más adecuada depende de la naturaleza del ambiente y las características de la empresa. De ahí que, siguiendo a Betts (2003) en este estudio se adopta el enfoque de contingencia para proponer que el efecto de la OE sobre el desempeño, depende de los factores internos de la empresa. Específicamente, se argumenta que la OE es más efectiva cuando se combina con el capital humano.

Desde la perspectiva teórica del capital humano, los individuos con mayor conocimiento, experiencia y habilidades se desempeñan mejor en la ejecución de tareas; por lo tanto, aquellas empresas integradas por individuos con un capital humano mayor o de más calidad logran un mejor desempeño (Nakhata, 2007). Numerosos estudios vinculan el logro de un desempeño superior con factores relacionados con el capital humano, tales como el conocimiento, las habilidades, la creatividad, la educación, la capacitación y la

experiencia (Capelleras & Rabetino, 2008; Cater & Cater, 2009; Hatch & Dyer, 2004; Seleim, Ashour & Bontis, 2007; West & Noel, 2009). La evidencia empírica hallada en esos estudios, sugiere que aquellas empresas con empleados creativos, competentes; con educación técnica, habilidades y capacitación; así como gerentes con educación formal, conocimiento procedimental y experiencia en la industria; logran un mejor desempeño en cuanto al retorno sobre activos, crecimiento y ventaja competitiva. De hecho, el capital humano incorporado en los individuos es señalado desde diferentes perspectivas teóricas como un factor interno importante, que puede ser utilizado por la empresa para concebir e implementar estrategias para mejorar su desempeño (Capelleras & Rabetino, 2008; Jashapara, 2004; Barney, 1991). Más aún, existe evidencia empírica que indica el beneficio del efecto contingente de la OE con los factores internos, tales como las redes personales, la orientación al mercado, la estrategia corporativa y el proceso estratégico; así como las características de los gerentes como la experiencia y la educación (Escribá-Esteve et al., 2008; Zahra, 2008; Chow, 2006; Covin, Green & Slevin, 2006; Ripollés & Blesa, 2006). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H2: La orientación estratégica, combinada con el capital humano, modifica el desempeño de los pequeños negocios en un ambiente de crisis de la naturaleza.

METODOLOGÍA

Este estudio es cuantitativo, de tipo transversal. Los datos se obtuvieron de una encuesta levantada en 80 negocios de artesanía, ubicados en las regiones del Centro y Valles Centrales del Estado de Oaxaca, en México; durante el periodo abril-mayo de 2014. El instrumento de medición fue un cuestionario aplicado mediante entrevista estructurada a los dueños del negocio. Los reactivos del cuestionario eran con referencia al año 2010.

Muestra

La Tabla 1, describe la muestra y presenta algunas características sociodemográficas de los participantes encuestados. La muestra se distribuyó en cuatro ramas artesanales: hojalatería 14 (17.5%), textil 19 (23.8%), alfarería 24 (30%) y tallado en madera 23 (28.8%). La selección de los negocios se realizó de manera arbitraria, dependiendo de su accesibilidad. El tamaño de la muestra fue a conveniencia. De los 80 encuestados, 55 (69%) son hombres y 25 (31%) son mujeres, tenían una edad promedio de 45 años, 15 (19%) estaban solteros, 60 (75%) estaban casados, y 5 (6%) tenían otro estado civil, su escolaridad promedio era de 8 años de estudio terminados.

Tabla 1: Descripción de la Muestra y los Encuestados

Muestra		Cantidad	Porcentaje
Rama Artesanal	Hojalatería	14	17.50
	Textil	19	23.75
	Alfarería	24	30.00
	Tallado en Madera	23	28.75
	Total	80	100.00
Características sociodemográficas	Sexo		
	Hombre	55	69.00
	Mujer	25	31.00
	Total	80	100.00
Estado civil	Soltero	15	19.00
	Casado	60	75.00
	Otro estado civil	5	6.00
	Total	80	100.00

En esta tabla se muestran las cuatro diferentes ramas artesanales que integraron la muestra de estudio. Su representatividad es de acuerdo a la importancia de su presencia en el sector artesanal. También, se presenta el perfil sociodemográfico de los encuestados, donde se observa que el mayor porcentaje de los respondientes está compuesto por hombres. Fuente: elaboración propia.

Operacionalización de Variables

Desempeño, se definió operacionalmente como el grado de satisfacción del dueño del negocio con respecto a los resultados económicos y los beneficios obtenidos como producto de la comercialización de artesanías; así como el grado de satisfacción personal con respecto a la realización de la actividad artesanal. Para medir desempeño, se pidió al encuestado indicar en una escala tipo Likert de cinco puntos que iba de (1) muy insatisfecho, a (5) muy satisfecho, el grado de satisfacción con aspectos tales como, ventas, ganancias, flujo de efectivo, mejoras al taller y la vivienda, y la dedicación al trabajo como artesano. Innovatividad, se definió operacionalmente como el grado en que el negocio realiza cambios o mejoras, tanto en producto como en proceso. Para su medición, con base en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1: nada, y 5: mucho; se preguntó al respondiente el grado en que el negocio implementó cambios y mejoras en el diseño del producto, por ejemplo, en tamaño, forma y decorado; así como el grado en que implementó el reemplazo y la modificación de herramientas, maquinaria y equipo.

Agresividad competitiva, se definió operacionalmente como la frecuencia con que el dueño del negocio realiza acciones para conservar o aumentar la porción de mercado, aún a costa de los ingresos y las ganancias. Se midió con una escala tipo Likert de cinco puntos que iba de 1: casi nunca, a 5: siempre, donde el encuestado indicaba la frecuencia con que recurría a acciones tales como, recorte de precios, rebajas sobre venta y pago de comisiones. Proactividad, se definió operacionalmente como la predisposición del dueño del negocio hacia las acciones que tienen por objetivo destruir a la competencia. Para medirla, se pidió al encuestado indicar en una escala tipo Likert de cinco puntos donde, 1:nada similares, y 5:muy similares; su percepción sobre la similitud entre ellos y sus competidores con respecto a las practicas utilizadas para competir mediante acuerdos con terceros para atraer clientes, el ocultamiento de información, y el descrédito a los competidores. Capital humano, se definió operacionalmente como el grado de aptitud o habilidad del dueño en las diferentes actividades relacionadas con el negocio. Se midió con una escala tipo Likert de cinco putos, que iba de 1: nada capaz, a 5: muy capaz; donde el encuestado indicaba qué tan hábil se siente con respecto a la elaboración y comercialización de los productos.

Fiabilidad y Validez de las Escalas

La validez de las escalas se logró a través de un análisis de factores, usando el método de componentes principales, con rotación Varimax con Kaiser. La rotación convergió entre 3 y 6 iteraciones. La fiabilidad se calculó mediante el alfa de Cronbach. La Tabla 2, muestra que la estructura conceptual de innovatividad está integrada por cuatro dimensiones: mejoras en producto (factor 1), cambios en producto (factor 2), cambios en proceso mediante reemplazos (factor 3), y mejoras en proceso mediante modificaciones (factor 4). La varianza total explicada de la variable fue de 71.755 %, con un alfa de Cronbach de 0.841 (84.1%).

Tabla 2: Análisis de Factores de Innovatividad

Innovatividad	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<i>Mejoras en producto en:</i>				
Diseño	0.759	0.368	0.041	0.050
Forma	0.922	0.154	-0.044	0.007
Decorado	0.844	0.121	0.236	-0.086
Acabado	0.854	0.188	-0.055	0.133
Calidad	0.825	0.186	-0.115	-0.073
<i>Cambios en producto en:</i>				
Tamaño	0.379	0.613	0.029	-0.057
Formas	0.340	0.687	0.304	0.193
Decorado	0.385	0.534	0.014	0.188
Textura	0.075	0.815	-0.030	-0.126
<i>Cambios en proceso reemplazando:</i>				
Herramientas	0.104	0.071	0.877	0.299
Equipo	0.103	-0.276	0.548	0.400
Maquinaria	-0.178	0.217	0.879	-0.127
<i>Mejoras en proceso modificando:</i>				
Herramientas	0.050	-0.036	0.067	0.850
Maquinara	-0.081	0.098	0.142	0.831
Varianza explicada	28.749	15.576	14.559	12.871
Varianza total				71.755
Alfa de Cronbach				0.841

Esta tabla presenta los factores que integran la estructura conceptual de innovatividad, etiquetados como: mejoras en producto, cambios en producto, cambios en proceso y mejoras en proceso. La varianza total explicada de la variable es de 71.755% y su fiabilidad de 84.1% supera el límite establecido de 70%. La rotación convergió en 6 iteraciones. Fuente: elaboración propia.

La estructura conceptual de agresividad competitiva muestra dos dimensiones (Tabla 3), la primera se etiquetó como agresividad en precio (factor 1), ya que agrupa ítems relacionados con la competencia basada en precios. La segunda se etiquetó como agresividad en ganancias (factor 2), pues está compuesta por ítems que afectan a la rentabilidad. La varianza total explicada de la variable fue de 65.857% y el grado de fiabilidad, según el alfa de Cronbach es de 0.656 (65.6%).

Tabla 3: Análisis de Factores de Agresividad Competitiva

Agresividad Competitiva	Factor 1	Factor 2
<i>En precio</i>		
Rebajas	0.797	-0.013
Precios competitivos	0.882	0.003
Rebajas sobre venta	0.686	0.415
<i>En ganancias</i>		
Pago a terceros por atraer clientes	-0.135	0.889
Regalo de cortesía	0.378	0.535
Varianza explicada	40.897	24.961
Varianza total		65.857
Alfa de Cronbach		0.656

La tabla muestra que agresividad competitiva está integrada por dos factores. El factor etiquetado "agresividad en precio", agrupa ítems relacionados con la competencia basada en precios, mientras que el factor etiquetado "agresividad en ganancias" está compuesto por ítems que afectan la rentabilidad. La varianza total explicada de la variable es de 65.857% y la fiabilidad es de 65.6%. La rotación convergió en 3 iteraciones. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4, se presenta la estructura conceptual de proactividad que muestra tres dimensiones: la primera se refiere a la protección de información sobre el producto y el mercado (factor 1), la segunda se refiere a los aspectos usados para desacreditar a la competencia (factor 2), y la tercera indica a aquellos con los que los dueños de negocios hacen tratos para atraer clientes (factor 3). La varianza total explicada de la variable fue de 73.621% y el grado de fiabilidad, según el alfa de Cronbach es de 0.901 (90.1%).

Tabla 4: Análisis de Factores de Proactividad

Proactividad	Factor 1	Factor 2	Factor 3
<i>Protección de información sobre:</i>			
Piezas que venden más	0.850	0.120	0.199
Diseños que gustan más	0.849	0.146	0.178
Diseños nuevos	0.815	0.002	0.125
Otros negocios de artesanía	0.617	0.207	-0.116
Compradores foráneos	0.814	0.188	0.087
Compradores mayoristas	0.870	0.195	-0.025
Lugares donde se vende más	0.731	0.216	0.216
<i>Descrédito de la competencia en cuanto a:</i>			
Calidad de los productos	0.237	0.762	0.302
Precios de los productos	0.102	0.801	0.227
Origen de los productos	0.135	0.862	0.091
Calidad de los materiales	0.180	0.830	0.034
Elaboración de los productos	0.192	0.844	0.032
<i>Tratos con terceros</i>			
Agencia de viajes	0.059	0.129	0.947
Guías de turistas	0.050	0.200	0.908
Taxistas	0.259	0.132	0.839
Varianza explicada	31.144	24.261	18.216
Varianza total			73.621
Alfa de Cronbach			0.901

En esta tabla se muestran los factores que componen la variable proactividad. El primer factor está compuesto por ítems que se refieren a la protección de información sobre el producto y el mercado; el segundo factor agrupa ítems relacionados con el descrédito de la competencia; y el tercer factor se refiere a las estrategias utilizadas para atraer clientes. La varianza total explicada es de 73.621% y la fiabilidad es de 90.1%. La rotación convergió en 4 iteraciones. Fuente: elaboración propia.

La estructura conceptual de habilidades, que se presenta en la Tabla 5 muestra dos dimensiones: la primera integra las habilidades relacionadas con el producto (factor 1), y la segunda integra las habilidades relacionadas con el mercado. La varianza total explicada de la variable fue de 76.088%, y la fiabilidad según el alfa de Cronbach es de 0.821 (82.1%).

Tabla 5: Análisis de Factores de Habilidades

Habilidades	Factor 1	Factor 2
<i>En producto</i>		
Creación de productos nuevos	0.921	0.148
Creación de diseños nuevos	0.915	0.131
Mejora en el acabado	0.760	0.297
<i>En mercado</i>		
Reconocimiento de cambios en los gustos de los clientes	0.130	0.849
Detección de diseños de moda	0.264	0.766
Pronóstico de tendencias del mercado	0.149	0.871
Varianza explicada	39.524	36.565
Varianza total		76.088
Alfa de Cronbach		0.821

Esta tabla muestra la estructura conceptual de habilidades. El primer factor se refiere a las habilidades relacionadas con la creación y desarrollo del producto, mientras que el segundo factor se refiere a las habilidades de comercialización del producto. La varianza total explicada de esta variable es de 76.088% y la fiabilidad es de 82.1%. La rotación convergió en 3 iteraciones. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6 se presenta la estructura conceptual de desempeño, distribuida en tres dimensiones: la primera se etiqueta satisfacción con los resultados del negocio (factor 1), ya que está integrada por ítems relacionados con la rentabilidad. La segunda, etiquetada satisfacción con los beneficios del negocio (factor 2), agrupa ítems que reflejan la rentabilidad; y la tercera, satisfacción personal (factor 3) está compuesta por ítems que se refieren a la realización de la actividad artesanal. La varianza total explicada de la variable fue de 80.64%, y la fiabilidad según el alfa de Cronbach es de 0.927 (92.7 %).

Tabla 6: Análisis de Factores de Desempeño

Desempeño	Factor 1	Factor 2	Factor 3
<i>Satisfacción con los resultados del negocio</i>			
Ventas	0.887	0.257	0.156
Ganancias	0.837	0.371	0.168
Cantidad de clientes	0.827	0.206	0.246
Desempeño económico general	0.873	0.305	0.146
Cantidad de producción	0.771	0.237	0.123
Flujo de efectivo	0.721	0.483	0.219
<i>Satisfacción con los beneficios del negocio</i>			
Mejoras a la vivienda	0.354	0.861	0.156
Mejoras al taller/local	0.395	0.839	0.101
Adquisición de bienes	0.274	0.856	0.139
<i>Satisfacción personal</i>			
Reputación como artesano	0.267	0.170	0.713
Oficio como artesano	0.114	0.017	0.871
Vida como artesano	0.131	0.168	0.887
Varianza explicada	37.54	23.87	19.22
Varianza total			80.64
Alfa de Cronbach			0.927

La tabla muestra que la variable desempeño está integrada por tres factores. El factor etiquetado como satisfacción con los resultados del negocio, se refiere a aspectos relacionados con la rentabilidad; el factor etiquetado como satisfacción con los beneficios del negocio está compuesto por ítems que reflejan la rentabilidad del negocio; y el factor etiquetado como satisfacción personal, se refiere a aspectos intrínsecos relacionados con la realización de la actividad artesanal. La varianza total explicada de la variable es de 80.64% y la fiabilidad es de 92.7%. La rotación convergió en 5 iteraciones.

RESULTADOS

Para probar las hipótesis, primero se realizó una correlación bivariada de Pearson para analizar el efecto de la OE sobre el desempeño. El análisis de correlación incluyó el cálculo de algunos parámetros estadísticos, tales como la media y la desviación estándar para describir el conjunto de datos estudiado (Tabla 7). Los resultados del análisis de correlación se presentan en la Tabla 8, donde se muestra que dos de las variables de OE se correlacionan significativamente con el desempeño. Innovatividad, mediante tres de sus dimensiones se asocia positivamente con el desempeño: mejoras en producto se asocia con satisfacción con los resultados del negocio ($r=0.267$, $p=0.01$) y satisfacción personal ($r=0.342$, $p=0.01$); cambios en producto se asocia con satisfacción personal ($r=0.261$, $p=0.01$); y cambios en proceso se asocia con satisfacción con los resultados del negocio ($r=0.267$, $p=0.01$). Proactividad se asocia positivamente con el desempeño mediante dos de sus dimensiones: protección de información se asocia con satisfacción con los resultados del negocio ($r=0.222$, $p=0.05$) y descrédito se asocia con satisfacción personal ($r=0.247$, $p=0.05$). Por el contrario, agresividad competitiva se asocia negativamente con el desempeño, aunque la relación no es significativa. Por lo tanto, según los resultados, lo manifestado en el marco referencial y establecido como H1 se prueba solo de manera parcial.

De acuerdo con los resultados, el desempeño de los pequeños negocios ante los eventos del cambio climático está en función del compromiso con la innovatividad, mediante cambios y mejoras en el producto y cambios en el proceso; así como en la adopción de un comportamiento proactivo enfocado en eliminar a la competencia, más que en una postura agresiva para competir en precio. Esto sugiere, que al ofrecer productos nuevos en tamaño, forma y decorado, así como de mejor calidad, los dueños del negocio perciben una mejoría en sus ventas y ganancias y un mayor flujo de efectivo; por lo que aumenta su satisfacción con los resultados del negocio y con la realización del trabajo artesanal. De manera similar, las modificaciones realizadas a la maquinaria y las herramientas para adaptar el proceso a las condiciones climáticas, logran que los dueños del negocio perciban una mejoría en el desempeño. Mediante los cambios en el proceso se reduce la incertidumbre y las pérdidas en la producción, por lo que se incrementa la satisfacción con los resultados económicos del negocio.

Tabla 7: Estadísticos Descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Satisfacción resultados	6.00	30.00	17.821	5.869
Satisfacción beneficios	3.00	15.00	7.178	3.144
Satisfacción personal	3.00	15.00	11.653	2.662
Mejoras en producto	5.00	25.00	17.653	4.994
Cambios en producto	4.00	20.00	11.524	3.993
Reemplazo en proceso	3.00	12.00	3.920	1.809
Modificación en proceso	2.00	8.00	2.604	1.357
Agresividad en precio	3.00	15.00	8.316	3.196
Agresividad en ganancias	2.00	9.00	3.851	1.693
Protección de información	7.00	32.00	18.138	8.521
Descrédito	5.00	22.00	12.742	6.027
Tratos con terceros	3.00	15.00	5.544	3.570
Habilidades en producto	4.00	15.00	12.287	2.930
Habilidades en mercado	3.00	15.00	10.821	2.940

Esta tabla muestra el cálculo de algunos parámetros estadísticos que describen el conjunto de datos estudiado. Los parámetros presentados, obtenidos de la distribución estadística de los datos, representan el valor promedio de su distribución (la media) y la medida en que se alejan del valor promedio (desviación estándar). Se observa que la mayoría de los valores son cercanos al promedio y por lo tanto su desviación estándar en general es pequeña, indicando una distribución homogénea de los datos.

De la misma manera, mediante un comportamiento proactivo con énfasis en el resguardo de la identidad de los clientes mayoristas y los productos y diseños con más demanda; y el manejo discreto de los diseños nuevos para evitar que sean copiados por la competencia, ofreciéndolos en la trastienda solamente a los clientes exclusivos; los dueños del negocio perciben un mejor desempeño, por lo que aumenta su satisfacción con los resultados del negocio. Lo mismo sucede con la adopción de una competencia no convencional. El desprestigio a los competidores en cuanto a sus precios y la calidad de sus productos y materiales hace que los dueños del negocio perciban una mejoría en el desempeño, lo que se manifiesta en su satisfacción personal en cuanto a su trabajo y vida como artesano.

Una vez probado el efecto de la OE sobre el desempeño, luego se realizaron correlaciones parciales para analizar la posible influencia del capital humano medido por habilidades, en la relación OE-desempeño. Los resultados se presentan en la Tabla 9, donde se observa que al controlar por habilidades en mercado aparece una nueva relación entre innovatividad y desempeño. Cambios en producto se asocia positiva y significativamente con los resultados del negocio ($r=0.200$, $p=0.05$). Según los resultados, la innovatividad tiene un efecto mayor sobre el desempeño en presencia de habilidades en mercado. Esto sugiere, que cuando el dueño del negocio utiliza sus habilidades para percibir los cambios en los gustos de los clientes y la tendencia del mercado, y utiliza esa información para realizar los cambios pertinentes en el producto; ya sea en tamaño, forma y decorado, con el fin de adecuarlo a la nuevas exigencias del mercado; esto le permite mejorar los resultados económicos del negocio representados por las ventas, las ganancias y el aumento en clientes. Estos resultados tienen sustento en los hallazgos de Zahra (2008), que indican que aquellas empresas enfocadas en la generación de inteligencia sobre el mercado, para usar la información obtenida en el desarrollo del producto pueden obtener niveles altos de retorno sobre los activos.

Tabla 8: Correlación Bivariada de Pearson Entre Orientación Estratégica y Desempeño

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Satisfacción resultados	1												
Satisfacción beneficios	0.68**	1											
Satisfacción personal	0.42**	0.34**	1										
Mejoras producto	0.27**	0.19	0.34**	1									
Cambios producto	0.18	0.09	0.26**	0.70**	1								
Reemplazo proceso	0.10	-0.02	0.15	0.10	0.19	1							
Modificación proceso	0.27**	0.07	0.11	0.16	0.24*	0.66**	1						
Agresividad precio	-0.04	0.03	-0.06	0.09	0.16	-0.15	-0.13	1					
Agresividad ganancias	0.04	0.04	0.01	0.10	0.09	0.03	0.12	0.25*	1				
Protección información	0.22*	0.01	0.17	0.19	0.01	0.04	-0.01	-0.08	0.04	1			
Descrédito	-0.01	-0.09	0.25*	-0.14	-0.12	-0.04	-0.09	0.10	0.15	0.45**	1		
Tratos con terceros	-0.03	-0.07	-0.04	0.06	-0.08	0.03	-0.04	0.01	0.31**	0.3**	0.32**	1	
Habilidades producto	0.12	0.06	0.08	0.33**	0.31**	0.15	0.13	-0.05	0.09	-0.12	-0.18	0.15	1
Habilidades mercado	-0.13	0.07	-0.06	0.08	0.14	0.04	0.06	0.02	0.07	-0.32**	-0.31**	-0.07	0.5**

** La correlación es significativa al nivel 0.01. * La correlación es significativa al nivel 0.05. Esta tabla muestra la correlación entre OE y desempeño. Resalta la relación positiva de dos variables con el desempeño: innovatividad y proactividad. Contrario a lo esperado, agresividad competitiva se relaciona de manera negativa aunque no significativa con el desempeño. Estos resultados prueban de manera parcial la H1.

Tabla 9: Análisis de Correlación Bivariada y Parcial

	Satisfacción Con los Resultados del Negocio	Satisfacción Con los Beneficios del Negocio	Satisfacción Personal
<i>Correlaciones de orden cero</i>			
Mejoras en producto	0.267**	0.188	0.342**
Cambios en producto	0.179	0.090	0.261**
Reemplazo en proceso	0.099	-0.019	0.152
Modificación en proceso	0.267**	0.073	0.114
Agresividad en precio	-0.043	0.026	-0.055
Agresividad en ganancias	0.043	0.039	0.006
Protección de información	0.222*	0.005	0.167
Descrédito	-0.011	-0.094	0.247*
Tratos con terceros	-0.025	-0.065	-0.044
<i>Controlando por habilidades en producto</i>			
Mejoras en producto	0.244*	0.178	0.335**
Cambios en producto	0.152	0.075	0.249*
Reemplazo en proceso	0.084	-0.028	0.142
Modificación en proceso	0.256*	0.066	0.105
Agresividad en precio	-0.038	0.029	-0.051
Agresividad en ganancias	0.033	0.034	-0.001
Protección de información	0.240*	0.013	0.178
Descrédito	0.009	-0.085	0.266*
Tratos con terceros	-0.043	-0.075	-0.057
<i>Controlando por habilidades en mercado</i>			
Mejoras en producto	0.279**	0.184	0.349**
Cambios en producto	0.200*	0.082	0.272**
Reemplazo en proceso	0.105	-0.021	0.155
Modificación en proceso	0.278**	0.069	0.118
Agresividad en precio	-0.041	0.025	-0.054
Agresividad en ganancias	0.052	0.034	0.011
Protección de información	0.193*	0.029	0.155
Descrédito	-0.055	-0.076	0.240*
Tratos con terceros	-0.034	-0.060	-0.049

** La correlación es significativa al nivel 0.01. * La correlación es significativa al nivel 0.05. Esta tabla muestra las correlaciones parciales que analizan la influencia del capital humano en la relación OE-desempeño. Se observa que, al controlar por habilidades en mercado aparece una nueva relación entre innovatividad y desempeño: cambios en producto se asocia positiva y significativamente con los resultados del negocio. Estos resultados son congruentes con los de Zahra (2008), que indican que las empresas enfocadas en la generación de inteligencia sobre el mercado para utilizarla en el desarrollo del producto, logran mejorar la rentabilidad.

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la orientación estratégica y el desempeño; así como la influencia del capital humano en esa relación; con ello se trata de responder a la interrogante sobre la reacción de los pequeños negocios ante el deterioro del desempeño, ocasionado por los eventos de la naturaleza. Específicamente, qué estrategias y recursos internos les ayudan a mejorar el desempeño y superar el impacto de la crisis de la naturaleza. Los resultados indican el impacto positivo de la OE sobre el desempeño a través de la innovatividad, enfocada en el desarrollo de los productos existentes para hacerlos más atractivos y de mejor calidad, así como en las mejoras en el proceso para reducir el riesgo de pérdidas en la producción pero teniendo en cuenta la calidad de los productos. Del mismo modo, la adopción de una postura proactiva tiene repercusiones positivas en el desempeño mediante el énfasis en la protección de la información sobre el producto y el mercado, y la competencia basada en prácticas no convencionales. Más importante aún, la efectividad de OE se ve fortalecida por el capital humano. En presencia de las habilidades el efecto de la innovatividad tiene un efecto mayor en el desempeño. A pesar de lo que pueda aportar, este estudio tiene una limitación que se propone como línea de investigación futura. La limitación consiste en la integración de la muestra compuesta de cuatro ramas artesanales; Si bien tales ramas son las más representativas, no son las únicas en el sector artesanal, por lo que se recomienda que estudios posteriores consideren una muestra más amplia, con el fin de proporcionar un mejor entendimiento del comportamiento estratégico de los pequeños negocios en situación de contingencia por desastres naturales.

REFERENCIAS

- Abdul-Akeem, S. (2010). "Digging through disaster rubble in search of the determinants of organizational mitigation and preparedness". *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 1(2), 33-62.
- Bamiatzi, V. & Kirchmaier, T. (2012). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 1-26.
- Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Betts, S. (2003). Contingency theory: Science or Technology?. *Journal of Business & Economics Research*, 1(8), 123- 130.
- Capelleras, J. & Rabetino, R. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth: evidence from Latin America. *International Entrepreneurship Management Journal*, 4, 79-99.
- Cater, T. & Cater, B. (2009). "(In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance". *The Journal for East European Management Studies (JEEMS)*, 2, 186-209.
- Chow, I.H. (2006). "The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China". *S.A.M. Advanced Management Journal*, 71(3), 11-20.
- Covin, J., Green, K. & Slevin, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57-81.
- Covin, J. & Slevin, D. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

- Domínguez, M., Hernández, J. & Guzmán, D. (2008). “Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. Alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca, México”. *Contaduría y Administración*, 225, 79-101.
- Elbanna, S. & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. & Sánchez-Peinado, E. (2008). “Moderating Influences on the Firm’s Strategic Orientation-Performance Relationship”. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Galbraith, J. (2012). The future of organizational design. *Journal of Organizational Design*, 1(1), 3–6.
- Garbie, I. (2010). A roadmap for reconfiguring industrial enterprises as a consequence of global economic crisis (GEC). *J. Service Science & Management*, 3, 419-428.
- Hatch, N. & Dyer, J. (2004). “Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Hernández, J., Domínguez, M. & Mendoza, L. (2010). “Desempeño de negocios de artesanía después del movimiento social del 2006 en Oaxaca, México”. *Revista espiral*, 16 (48), 205-240.
- Hoffman, A. J. (2005). Climate change strategy: The business logic behind voluntary greenhouse gas reductions. *California Management Review*, 47(3), 21-46.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: an integrated approach*. Prentice Hall, Harlow.
- Javalgi, R. & Todd, P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: the internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64, 1001-1010.
- Koselleck, R. (2006). “Crisis”. *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357-400.
- Kraus, S., Rigtering, J., Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2): 161-182.
- Li, Y., Guo, H., Liu, Y. & Li, M. (2008). “Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China’s Transitional Economy”. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 63-78.
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). “Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes”. *Business & Society*, 20(10), 1-35.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating rol of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.

Marino, L., Lohrke, F., Hill, J., Weaver, K. & Tambunam, T. (2008). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 157-183.

Martins, I. & Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach. *Cuadernos de Gestión*, 13(2): 67-88.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: the influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39: 1311-1320.

Nakhata, C. (2007). "The effects of human capital and entrepreneurial competencies on the career success of SME entrepreneurs in Thailand". *The Business Review, Cambridge*, 9(1), 62-69.

Ripollés, M. & Blesa, A. (2006). "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, 73-94.

Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3): 633-659.

Seleim, A., Ashour, A. & Bontis, N. (2007). "Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies". *Management Decision*, 45(4), 789-801.

Toledo, A., Hernández, J. & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence business. *Journal of Business Research*, 63(6): 630-638.

Venkatraman, N. & Prescott, J. (1990). Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.

Weick, K. E. (1988). "Enacted sensemaking in crisis situations". *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.

West, G.P., III & Noel, T.W. (2009). "The impact of Knowledge Resources on New Venture Performance". *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.

Zahra, S. (2008). "Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance". *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125-142.

BIOGRAFIA

Luis Mendoza-Ramírez, doctor en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales, profesor del Instituto Politécnico Nacional-CIIDIR unidad Oaxaca y la Universidad Veracruzana en México. Su interés en investigación es la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas y el ambiente de negocios. coatlihuc@hotmail.com

Arcelia Toledo-López, doctora en filosofía de la administración y profesora del IPN-CIIDIR unidad Oaxaca. Su interés en investigación son las estrategias de negocio y el comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas. arcetole@hotmail.com

Patricia Arieta-Melgarejo, doctora en administración pública y profesora de la Universidad Veracruzana. Su interés en investigación es la planeación e innovación tecnológica. Paty_arieta@hotmail.com

PERSPECTIVAS DE LOS GRUPOS DIRECTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UN ESTUDIO DE CASO

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Norma Aguilar Morales, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Argüelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN

La generación de conocimiento es una actividad inherente a los individuos que laboran en las organizaciones y que para las universidades está implícita en su misión. El objetivo del estudio fue determinar si existían diferencias sobre la percepción que los profesores investigadores integrados en grupos de investigación denominados cuerpos académicos, y los equipos directivos de una institución de educación superior, sobre los principales elementos de la gestión del conocimiento. El diseño de investigación fue un estudio de caso holístico con una sola unidad de análisis que se abordó a través de cuestionarios y entrevistas. Estadísticamente los grupos poblacionales no difieren de manera significativa con relación a sus percepciones sobre los elementos de la gestión del conocimiento, pero un análisis más detallado permite identificar diferencias a nivel de las dimensiones, aunado a los resultados de las entrevistas que señalan marcadas diferencias de ambos grupos. Se concluye que hace falta la estructuración formal de un programa de gestión del conocimiento para que se puedan integrar los elementos que hoy día trabajan de forma independiente.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Conocimiento, Investigadores, Directivos

PERSPECTIVES OF DIRECTIVE AND RESEARCH GROUPS, ON KNOWLEDGE MANAGEMENT. A CASE STUDY

ABSTRACT

The generation of knowledge is inherent to individuals who work in organizations or universities. And, it has been an implicit activity in their mission. The aim of this study was to determine if there were differences on the perception of the main elements of knowledge management between the teacher researchers integrated into research groups called academic bodies and management teams of a higher education institution. The research design was a holistic case study with a single unit of analysis made through questionnaires and interviews. Statistically the population groups do not differ significantly with regard to their perceptions about the elements of the knowledge management, but a more detailed analysis to identify differences at the level of the dimensions, coupled with the results from the interviews, which indicate marked differences of both groups. We conclude that it is necessary to build of a formal structure of the knowledge management program so in that way, they can integrate the elements that today work independently.

JEL: M11, I23, M14

KEYWORDS: Knowledge Management, Investigators, Directive Groups

INTRODUCCIÓN

La Gestión del conocimiento es una corriente filosófica en la que se combinan diferentes concepciones del término y se presenta, esencialmente, una visión basada en la práctica y el aprendizaje organizacional (Hong, 2011). Este trabajo de investigación centra su atención en las diferentes perspectivas que tienen los equipos directivos, y los grupos de investigación denominados “cuerpos académicos”, figura desarrollada por las autoridades educativas para las Universidades Públicas e Instituciones de Educación Superior (IES) en México. El enfoque del trabajo es presentar las diferentes visiones de los equipos de trabajo que son esenciales para que la Gestión del Conocimiento se realice, de acuerdo a los principales modelos tanto occidentales (Drucker, 1998; Senge, 2005), como orientales (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Problemática de Estudio

En México, la inversión en ciencia y tecnología representa el .75% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], 2014, p.17), porcentaje inferior al de países altamente industrializados y tecnificados. En consecuencia, la estructura del perfil científico nacional sitúa a México en el lugar 23 con respecto a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sin embargo, a pesar del rezago, en América Latina, se mantiene como el segundo productor de artículos científicos solo por debajo de Brasil (CONACYT, 2014). La OCDE, reconoce como una de las principales fuentes de riqueza en las naciones la creación del capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, pues son las personas las que generan las ideas y el conocimiento que impulsa la innovación en las organizaciones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] - Foro Consultivo Científico y Tecnológico [FCCyT], 2012), y la Universidad Pública no es ajena a este hecho. La universidad es una organización basada en el conocimiento —con distintos énfasis según la universidad de la que se trate—, y cuya misión es generar o crear, transmitir y difundir conocimiento. La generación del conocimiento suele asociarse con la función de la investigación; la transmisión del conocimiento con la función docente; y la difusión o diseminación del conocimiento con la función de extensión. Por tratarse de una organización intensiva en conocimiento, su capacidad para gestionar la creación, transmisión y difusión del mismo, pasa a ser crucial en el mundo contemporáneo.

Desde la perspectiva de Tünnermann y De Souza (2003) expuesta en el Foro de la UNESCO para análisis de los desafíos de la educación superior con relación a la gestión del conocimiento, señalan como uno de sus principales problemas la presencia de la heteronomía universitaria, es decir cuando la generación del conocimiento está destinado al aumento de capital financiero enfocando sus esfuerzos a este fin, en lugar de que sea un proceso autónomo que responde a las demandas y políticas de la sociedad, función esencial de la educación superior pública, pero que en ocasiones si no se acompaña de políticas orientadas a su transferencia y aplicabilidad, se vuelven irrelevantes. Este fenómeno pone también de manifiesto la relevancia de identificar las perspectivas directivas y de los grupos de investigación, pues el primer grupo debe cuidar ese equilibrio entre la generación del conocimiento como función social de la universidad pública y no únicamente con miras al incremento de activos financieros, mientras que los grupos de investigación deben considerar la generación del conocimiento autónomo sin menosprecio de las actividades que permitan su financiamiento y la sustentabilidad de la universidad pública.

Bajo esta premisa, se hace imperativo reconocer los grupos de trabajo estratégicos en el proceso de generación del conocimiento desde la creación, protección, transferencia, hasta su empleo y generación de utilidad económica. Desde este enfoque Zampieri y Colombelli (2012) señalan que la gestión del conocimiento debe considerarse siempre en los niveles en donde se produce (investigación y desarrollo) y en donde se gestiona (nivel directivo) su empleo y utilidad económica. Estos autores afirman que ambos niveles tienen características distintas, pues los niveles operativos se enfocan más a los problemas cotidianos, mientras que los directivos centran su atención en problemas de índole administrativa y

estratégica. El objetivo del estudio fue determinar si existen diferencias sobre la percepción que tienen los profesores investigadores de cuerpos académicos, y los equipos directivos de las divisiones académicas que corresponden al área de ciencias sociales de una institución de educación superior, sobre los principales elementos de la gestión del conocimiento en la organización.

El trabajo de investigación que se presenta aporta un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de las percepciones que tienen los diferentes equipos de trabajos involucrados en la generación del conocimiento, a través de un estudio de caso en una institución de educación superior en México. Estudios previos del equipo de trabajo han identificado a los equipos directivos y los profesores investigadores que pertenecen a un cuerpo académico, como los actores esenciales en la capacidad de gestión de una institución de educación superior (Magaña, Aguilar, Surdez, Quijano, 2013; Magaña y Aguilar, 2014). Las aportaciones del trabajo, están centradas en el análisis a profundidad que se realizó para identificar las debilidades en el proceso de gestión del conocimiento en ambos grupos, que permitan posteriormente implementar estrategias para solventarlas y consolidar un programa de gestión del conocimiento. El resto de esta investigación está organizada como sigue. La sección de revisión literaria sobre las perspectivas directivas y de cuerpos académicos para la gestión del conocimiento. En la sección de metodología se describe el diseño de la investigación, cómo se conformó la población y el proceso de recolección y análisis de datos. Después se presenta la sección de resultados con los valores que se reportan del análisis descriptivo. Por último las conclusiones del estudio que integran las líneas de investigación futuras.

REVISIÓN LITERARIA

Actualmente la sociedad del conocimiento es un término que se acuñó a la luz de las teorías de generación del conocimiento (Drucker, 1998; Senge, 2005; Nonaka y Takeuchi, 1999) de finales del siglo XX y principios del XXI, y cuyo principal argumento esgrime que el conocimiento, la creatividad y la innovación se han posicionado como los componentes que pueden hacer más eficientes y competitivas a las organizaciones, y por ello, se crea la necesidad de gestionarlos de manera continua. Considerando lo anterior, puede inferirse que uno de los procesos con mayor relevancia en las organizaciones es, precisamente, la gestión del conocimiento a nivel individual, de equipo y organizacional. La generación del conocimiento en la organización es resultado de la creación de estructuras de apoyo para los procesos de interacción individuo – sistema – organización, la cual facilita el flujo de conocimiento y permite de igual forma dejar una memoria como resultado de hacer explícito el conocimiento tácito para convertirlo en códigos explícitos que conducen a la definición de rutinas de comportamiento en la organización y que van generando una identidad propia (García y Cordero, 2008).

Gestión del Conocimiento En Equipos Directivos

En el campo de la alta dirección en las universidades latinoamericanas, las evidencias muestran que las instituciones con recursos y capacidades similares tienen diferencias significativas en sus niveles de desempeño y en la calidad alcanzada por cada organización. La diferencia la hace la gestión del conocimiento, lo cual depende, en gran medida, de la cultura de trabajo al interior del equipo de alta dirección, por lo cual, tanto la base de conocimientos como los valores de los directivos limitan su campo de visión individual, lo que incide directamente en la visión del equipo, influyendo de manera directa en la percepción selectiva y la interpretación, lo que condiciona las elecciones estratégicas (Rodríguez, 2012). Para Sparrow (2002) los directivos necesitan hacerse una idea de cómo el conocimiento y la información tienen que ser compartidos por sus equipos de trabajo y las personas que necesitan interactuar entre sí, no pueden ser solo procesadores pasivos de la información deber fomentar y promover los procesos de creación del conocimiento de sus colegas.

Sobre esta necesidad de conciencia directiva se puede encontrar evidencia en los estudios empíricos realizados por Rodríguez (2012) acerca de la gestión del conocimiento de los directivos de diversas

universidades chilenas y su impacto en la calidad de las mismas, cuyo objetivo fue explorar la naturaleza de la relación existente entre el proceso de gestión del conocimiento, en los equipos de alta dirección de las universidades chilenas y la calidad lograda por dichas instituciones, y en donde se encontró que la calidad de las universidades tiene en la investigación su determinante estructural directo y la calidad de la investigación es la resultante de la gestión institucional, a su vez, la gestión institucional depende de la gestión del conocimiento, en especial de la fase de aplicar conocimiento, pero esta tiene su origen en las fases previas de crear y compartir conocimiento.

En otro estudio que llevaron a cabo Hoyos y Arango (2006), para conocer cuáles son las competencias de quienes lideran programas académicos en la Universidad de Manizales y que han hecho gestión del conocimiento para crear y poner en funcionamiento nuevos programas o para acreditación o re acreditación de calidad se encontró que la universidad gestiona conocimiento disciplinar y conocimiento inter y transdisciplinar que pretende ser de utilidad, por lo cual conviene que las diferentes unidades académicas sean lideradas por personas que estén dispuestas a emprender cambios y generar innovaciones. A su vez, Macchiarola y Martín (2009) exponen que el conocimiento de los directivos es un conocimiento procedimental, basado en las acciones —no en lo formal y abstracto— y expresado en los procesos y procedimientos. Es un conocimiento práctico, sin fundamentos teóricos, basado en la experiencia personal y directa con el objeto, su sentido está en el uso y la aplicabilidad en lo cotidiano, es funcional al contexto, netamente orientado en las acciones prácticas. También se afirma que los directivos que poseen una formación teórica, la usan para explicar los procedimientos, verbalizar el conocimiento, pero el conocimiento procedimental sigue vigente, no aplican la teoría a la práctica. El estudio concluye que la estructura del conocimiento cambia en función de la formación y de la experiencia, pero es necesario que se aprendan los conceptos fundamentales para que los procedimientos se puedan transferir.

Cuerpos Académicos

En México una de las políticas encaminadas a fomentar nuevas formas de generación y aplicación del conocimiento fue la creación de la figura de Cuerpos Académicos (CA) en las instituciones de educación superior públicas, con la finalidad de fortalecer el trabajo colaborativo a través de equipos disciplinarios y multidisciplinarios de trabajo académico (López, 2010). La figura fue creada como política pública de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en México para fortalecer las actividades de generación y aplicación del conocimiento a través del Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) hoy convertido en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

El programa inicia operaciones en la que fuera la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la Secretaría de Educación Pública (SEP), en donde Castañeda (2010) señala como fecha de inicio 1994 operando de manera simultánea con el Programa Nacional de Superación Académica (SUPERA), pero las versiones de los documentos oficiales y diversos autores (Lastra y Kepowicz, 2006; Rosas, Magaña y Guzmán, 2008; SEP, 2006) establecen oficialmente su operación en 1996, en donde el concepto se fue modificando paulatinamente para dar cabida a las especificidades de los diferentes tipos de instituciones de educación superior que existen en México. Como resultado de los cambios de políticas sexenales el 29 de diciembre del 2013, el programa cambia su nombre al hoy ostenta, el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, manteniendo el origen y esencia de la figura de los cuerpos académicos (SEP, 2014). El concepto de “cuerpo académico” (CA) fue erróneamente interpretado en los inicios de la operación del Programa, debido a que el trabajo en equipo en las universidades generalmente se hacía alrededor de los programas educativos o de los planes y programas de estudio confundiendo la función de los CA con el de las academias, en donde no se incluía la función de investigación. En estos procesos se ha fomentado que la labor académica en las instituciones debe realizarse por grupos o equipos de trabajo, más aún cuando se trate de temas que requieren atención multidisciplinaria o interdisciplinaria para la generación del conocimiento (SEP, 2006).

Desde la perspectiva Clark (1998) la esencia de los cuerpos académicos es el trabajo de grupo para la generación del conocimiento, opinión que comparten López (2010) y Maldonado (2005) al compararlos con el concepto de comunidades epistémicas, las cuales son entendidas como una red de profesionales con reconocida experiencia y competencia en un campo particular, y que debido a esta especialización cuentan con suficiente legitimidad en el área de políticas dentro de un campo determinado (Maldonado, 2005, p.108). Para algunos autores (López, 2005; López, Arechavala, y Teja, 2010) lo más adecuado es manejar el concepto de “comunidades académicas”, o “grupos académicos” al referirse a expertos que tienen como misión resolver una serie de problemas a través de la aplicación del conocimiento científico.

López (2010, citando a Hill, 1997) indica que éstos equipos de trabajo han permitido: a) contar con mejores condiciones para lograr una comunicación más sólida en las dependencias universitarias; b) disponer de una mayor integración entre departamentos, c) impulsar la introducción de cambios en la organización ya que la responsabilidad se comparte y d) reconocer del compromiso de comunicar y compartir información para que los resultados del trabajo colegiado se les de legitimidad. Bajo y Martínez (2006) por su parte definen a los Cuerpos Académicos como un grupo de profesores e investigadores de tiempo completo con amplio margen de flexibilidad, pertenencia y comunicación organizacional, que comparten una o varias líneas de generación o aplicación del conocimiento (LGAC) en temas disciplinares o multidisciplinarios y un conjunto de objetivos y metas académicas comunes. Adicionalmente, atienden programas educativos en uno o varios niveles superiores de acuerdo con el perfil de la institución educativa.

Participan activamente en redes académicas, se vinculan con empresas y organismo públicos, lo que hace que mantengan un alto compromiso institucional. A pesar de esta diversidad de enfoques, el discurso oficial abarca un rango un poco más amplio y la SEP (2014, p. 9) define un cuerpo académico como: Grupos de profesores/as de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación de conocimiento, investigación aplicada o desarrollo tecnológico e innovación en temas disciplinares o multidisciplinarios y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente atienden los programas educativos (Pe) afines a su especialidad en varios tipos. La investigación colegiada o en equipo fomenta la capacidad institucional para generar o aplicar el conocimiento; identificar, integrar y coordinar los recursos intelectuales de las instituciones en beneficio de los programas educativos y articular esta actividad con las necesidades del desarrollo social, la ciencia y la tecnología en el país.

Los CA se categorizan por grados de consolidación: Cuerpo Académico Consolidado(CAC); Cuerpo Académico en Consolidación(CAEC); y Cuerpo Académico en Formación(CAEF) determinados por la madurez de las Líneas de Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC)/Líneas Innovadoras de Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico (LIIADT)/Líneas de Investigación, en temas disciplinares o multidisciplinarios en Lengua, Cultura y Desarrollo (LILCD) que desarrollan de manera conjunta a partir de las metas comunes que establecen los integrantes (SEP, 2014, p. 12).

En la primera categoría, los cuerpos académicos en formación, los integrantes tienen definidas las LGAC, LIIADT o LILCD que cultivan, el CA tiene proyectos de investigación conjuntos para desarrollar las LGAC/LIIADT/LILCD, ha identificado algunos CA afines, y de alto nivel, de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer contactos, al menos la mitad de los integrantes tiene el reconocimiento del perfil deseable y por lo menos uno de sus integrantes cuenta con el grado de doctorado (SEP, 2014, p. 15). Para la segunda categoría, los cuerpos académicos en consolidación, la mayoría de sus integrantes ya deben contar con el grado de doctor, con reconocimiento al perfil deseable, con productos de generación o aplicación innovadora del conocimiento reconocidos por su buena calidad y que se derivan del desarrollo de las LGAC/LIIADT/LILCD que cultivan, participan activamente en intercambios académicos con sus pares en el país y en el extranjero, presentan resultados de su trabajo conjunto en congresos, seminarios y eventos similares, por lo menos la tercera parte de quienes lo integran cuenta con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos, el CA cuenta con evidencias objetivas respecto a su vida colegiada y a las acciones académicas que llevan a cabo en colaboración entre sus

integrantes y colabora con otros CA, demostrando con ello cierto grado de consolidación en sus líneas de investigación (SEP, 2014, pp. 14-15). En la última categoría, los cuerpos académicos consolidados, la mayoría de los integrantes tiene el grado preferente de doctor y el perfil deseable, sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares nacionales y extranjeros, demuestran una intensa actividad manifiesta en congresos, seminarios, mesas redondas y talleres de trabajo, así como acciones de formación y servicio a través de la vinculación comunitaria y de difusión y divulgación del conocimiento. hacen evidente la influencia que el CA ha logrado en la sociedad y en las organizaciones, de acuerdo a líneas de investigación definidas, cuentan con productos académicos reconocidos por su buena calidad y que se derivan de LGAC/LIADT/LILCD consolidadas, los integrantes poseen amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos, fundamentalmente lo hacen a nivel de doctorado, participan en la revisión y actualización de los planes y programas de estudio en los que imparten docencia y, especialmente, en los de tipo Licenciatura y dan evidencia de ello (SEP, 2014, pp. 13-14).

La definición de la figura, en realidad ha sufrido muy pocas modificaciones desde su concepción inicial en el discurso oficial de la Secretaría de Educación Pública, pero no ha sido lo mismo en el imaginario colectivo, que ha logrado trascender de una concepción de obligación institucional, hasta un estilo de vida académica hoy día. La figura creada por la SEP se reconoce como un sustento esencial en la formación de profesionales de la educación superior y se le ha identificado como estrategia central en la generación de cuadros de investigación en las universidades.

METODOLOGÍA

Diseño del Estudio

El abordaje de este trabajo se centró en un estudio de caso que, de acuerdo con Yin (2003), analiza un fenómeno de manera exhaustiva, el cual se obtiene mediante una descripción detallada y profunda considerando todo el contexto. El estudio tuvo un diseño holístico con una sola unidad de análisis ya que se pretendió únicamente generar un diagnóstico sobre la percepción de los procesos de gestión del conocimiento en los cuerpos académicos y los grupos directivos del caso bajo estudio con la finalidad de compararlos. Adicionalmente, con la finalidad de validar la información obtenida se incluyeron las opiniones de los principales directivos de las tres áreas bajo estudio, así como de los líderes de cuerpos académicos, como parte de una triangulación de datos que permitió conocer el fenómeno a profundidad (Stake, 2010).

Población de Estudio

La población considerada en el estudio fueron los profesores integrantes de los cuerpos académicos o grupos de investigación, los líderes de los mismos, y los directivos de tres de las once divisiones académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), las cuales imparten disciplinas asociadas a las ciencias sociales y cuyo análisis preliminar de sus indicadores de gestión, son las que presentaban mayor rezago (Magaña, et al., 2013; 2014). Actualmente, las divisiones académicas citadas tienen en total 61 profesores investigadores en 15 cuerpos académicos, de ellos 40%(6) está en formación, 53% (8) en consolidación, y solamente una de las divisiones cuenta con un cuerpo académico consolidado (UJAT, 2015, pp. 272 -273). En cuanto a directivos y personal de confianza, actualmente, son 49 profesores los que desempeñan cargos directivos y 52 de ellos operan puestos administrativos, de los cuales únicamente ocho son personal de confianza en las divisiones académicas seleccionadas (UJAT, 2015, p. 356). Ante este panorama, lo conducente fue estructurar un censo para ambos grupos de la población bajo estudio.

Las divisiones académicas por motivos de confidencialidad serán denominadas como División Académica A, B y C a fin de poder señalar las comparaciones correspondientes, los resultados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Distribución de la Población Bajo Estudio

División Académica	Profesores En Cuerpos Académicos		Directivos y Personal de Confianza	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
División A	12	7	6	9
División B	17	11	7	11
División C	5	9	6	8
TOTAL	34	27	19	28

En esta tabla se presentan los datos correspondientes al número de profesores en cuerpos académicos, así como directivos de las tres divisiones académicas del área social en el caso bajo estudio.

En relación al género hay un predominio masculino en la población de profesores en cuerpos académicos (56%), contrario a las cifras que se reportan para el personal directivo, el cual en su mayoría está conformado por mujeres (60%). Con respecto a la edad, en la tabla 2 se presentan los rangos definidos para esta variable según la muestra de profesores participantes por división académica.

Tabla 2: Rango de Edad de los Profesores Participantes Por División Académica

Edad (Rangos)	División A		División B		División C	
	Profesores	Directivos	Profesores	Directivos	Profesores	Directivos
20 a 30 años	0	0	0	7	0	7
31 a 40 años	1	7	6	5	0	4
41 a 50 años	6	6	7	4	9	3
51 a 60 años	9	2	11	2	2	0
61 a 70 años	3	0	4	0	3	0

En la tabla se visualizan los 5 rangos definidos para la edad en donde de manera general el 13% corresponde al rango entre 20 y 30 años de edad, el 21.3% al rango entre 31 y 40 años, el 32.4% al rango de 41 a 50 años, el 24.1% en el rango entre 51 y 60 años y solo el 9.3% en el rango entre 61 y 70 años de edad.

Con relación a la edad, se aprecia que las divisiones sitúan sus mayores porcentajes arriba de los 50 años de edad principalmente en la población de profesores. De manera específica, los directivos no rebasan los 60 años de edad, siendo la división C la que reporta el personal directivo más joven. Por último con relación a los años laborados o antigüedad laboral de los profesores participantes se muestran los valores registrados en la Tabla 3.

Tabla 3: Rango de Antigüedad Laboral de los Profesores Participantes Por División Académica

Antigüedad	División A		División B		División C	
	Profesores	Directivos	Profesores	Directivos	Profesores	Directivos
1 a 10 años	0	13	6	11	1	14
11 a 20 años	8	2	6	3	9	0
21 a 30 años	9	0	16	4	4	0
31 a 40 años	2	0	0	0	0	0

En la tabla se reportan los 4 rangos definidos para el número de años laborados en la Universidad en donde de manera general el 41.7% corresponde al rango entre 1 y 10 años laborados, el 25.9% al rango entre 11 y 20 años, el 30.6% al rango de 21 a 30 años, y solo el 1.9% en el rango entre 31 y 40 años laborados en la Universidad.

El número de años laborados es un reflejo de la edad de los participantes en el estudio, en donde se destaca con un 80.8% de la plantilla directiva en el primer rango, lo cual se puede explicar debido a que los periodos de elección de un nuevo director es de cuatro años, con la posibilidad de reelegirse solo por un nuevo período y de una política no escrita de cambio de personal con cada administración. Instrumento El cuestionario empleado fue una adaptación propia para directivos y profesores de cuerpos académicos del instrumento diseñado por Molina y Marsal (2002) empleado en estudios previos (Magaña, et al., 2013; 2014) donde se evalúan 6 dimensiones de la variable gestión del conocimiento: Implicación de la Alta Dirección, Cultura Organizativa, Capacidad de Gestión, Tecnología, Procesos de la Gestión del Conocimiento e Indicadores. El cuestionario está conformado por 30 reactivos y adicionalmente se incluyeron tres reactivos socios demográficos: género, edad y antigüedad. Se estructuró en una escala tipo

Likert con cuatro opciones de respuesta: D= No, nunca; C= Poco, alguna vez; B= Bastante, a menudo y A= Si, Siempre. La redacción se modificó ligeramente en la versión para directivos y la de cuerpos académicos con la finalidad de no perder el contexto.

Se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad, del cuestionario el cual reporto un valor de 0.915, valor que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Para la entrevista con los directivos y líderes de cuerpos académicos, se empleó una guía estructurada con base en las dimensiones del cuestionario, la cual fue estructurada acorde a las funciones de cada uno de los grupos bajo estudio. La validación de las entrevistas se realizó mediante la triangulación de las categorías presentadas por cada dimensión del estudio. La triangulación metodológica tiene la finalidad de analizar la validez de la interpretación de la descripción realizada de los datos mediante la verificación con múltiples fuentes de evidencia del fenómeno observado (Stake, 2010).

Recolección y Análisis de Datos

El cuestionario fue entregado personalmente a la población bajo estudio y fue contestado en el momento para aclarar posibles dudas acerca del mismo, con la finalidad de garantizar la confidencialidad de las respuestas. La etapa de aplicación de cuestionarios se realizó en ocho meses en el período de mayo a diciembre del año 2014. En este mismo período se realizaron las entrevistas a profundidad a los directivos y líderes de cuerpos académicos. De acuerdo con los objetivos programados, en el análisis que se elaboró se aplicaron medidas de estadística descriptiva y analítica. Dadas las características de los grupos poblacionales, se emplearon pruebas no paramétricas como la prueba U de Mann-Whitney y Kruskal Wallis para análisis de muestras independientes (Anderson, Sweeney, y Williams, 2008), que permitieron determinar si existían diferencias a nivel comparativo entre las variables sociodemográficas en relación con las dimensiones de la gestión del conocimiento y entre los grupos poblacionales bajo estudio.

Para llevar a cabo el análisis estadístico se empleó el programa estadístico Statistic Package for Social Science SPSS Versión 21 para Windows. Con relación a los resultados de las entrevistas se analizaron las transcripciones y se construyeron categorías. Dentro del sistema de categorización y generación de ideas se respetaron los requisitos señalados por Rodríguez, Gil y García (1999): 1) exhaustividad de las categorías: cualquier unidad debe poder ser ubicada en alguna de las categorías. Es decir, el sistema es capaz de cubrir todas las posibles unidades diferenciadas en los datos, 2) exclusión mutua: cada unidad se incluye en una sola categoría. Un segmento de texto diferenciado no puede pertenecer simultáneamente a más de una categoría, 3) único principio clasificatorio: las categorías deben estar elaboradas desde un único criterio de ordenación y clasificación. Las categorías se determinaron con base en un análisis global de cada una de las dimensiones de la guía de preguntas. De manera general se llegó a un acuerdo con el entrevistado en la idea que, de manera generalizada, fue expresada con mayor frecuencia y presentada para cada categoría

RESULTADOS

Estadística Descriptiva

Con relación a los estadísticos descriptivos se presenta en la Tabla 4 los resultados de ambos grupos con relación a las dimensiones del cuestionario de gestión del conocimiento.

Tabla 4: Descriptivos de las Dimensiones de la Gestión del Conocimiento, Rango de Valores de 25 a 100

Dimensión	Profesores en Cuerpos Académicos			Directivos		
	N	Media	DE	N	Media	DE
Implicación de la alta dirección	61	12.80	2.932	47	13.79	2.711
Cultura Organizativa	61	14.03	2.614	47	13.36	2.577
Capacidad de Gestión	61	10.54	4.089	47	12.55	3.982
Tecnología	61	14.43	3.122	47	15.51	2.561
Indicadores	61	12.44	4.205	47	12.78	3.644

Esta tabla presenta los datos que se reportan para ambos grupos bajo estudio con relación a la media y la desviación estándar obtenidas para cada una de las dimensiones del cuestionario sobre gestión del conocimiento.

Se puede apreciar en la tabla 4 que para los profesores de cuerpos académicos y los directivos la dimensión con la media más alta fue la infraestructura tecnológica, entendida como el conjunto de infraestructuras que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas. La media más baja para ambos grupos fue la capacidad de gestión, la cual también se destaca por ser en ambos casos la dimensión con mayor variabilidad de respuesta, pues reportan valores altos de la desviación estándar. La variable gestión del conocimiento percibida por los grupos de investigación denominados cuerpos académicos del área de ciencias sociales reportó en el análisis de frecuencias, de acuerdo a la escala, una media de 64.25, una desviación de 12.965, asimetría de 0.142 y curtosis de -.766. Con respecto a los equipos directivos el valor de la media se reporta en 67.98, la desviación estándar en 11.835, una asimetría de 0.142 y curtosis de -0.601. Con la finalidad de establecer categorías de análisis se identificaron los cuartiles de la distribución y se derivan las categorías presentadas en la Tabla 5.

Tabla 5: Niveles de Gestión del Conocimiento, Rango de Valores de (25 - 125)

Nivel de Percepción de los Procesos de Gestión del Conocimiento En Cuerpos Académicos	Profesores en Cuerpos Académicos			Directivos		
	Percentil	Rango	%	Percentil	Rango	%
No se poseen los elementos para realizar la gestión del conocimiento	25	Valores ≤ 55	27.9	25	Valores ≤ 59	14.9
Se percibe que son pocos los elementos para realizar los procesos de la gestión del conocimiento	50	56 - 64	26.2	50	60 - 69	27.7
Se percibe que se tienen los principales elementos para realizar los procesos de la gestión del conocimiento	75	65 - 74	21.3	75	70 - 75	31.9
Se percibe que se tienen todos los elementos para realizar los procesos de la gestión del conocimiento	100	Valores ≥ 75	24.6	100	Valores ≥ 76	25.5
Media		64.25			67.98	
DE		12.965			11.835	
Prueba U de Mann - Whitney	P		0.133			
	α		0.05			

En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a los procesos de gestión del conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann - Whitney.

Estadísticamente los grupos poblacionales no difieren de manera significativa con relación a sus percepciones sobre los elementos de la gestión del conocimiento en la organización, sin embargo los profesores se sitúan de forma mayoritaria en el primer cuartil (27.9%), que corresponde a la perspectiva de una ausencia de los principales elementos que se deben realizar para implantar un sistema de gestión del conocimiento al interior de los cuerpos académicos. Con respecto a los equipos directivos la visión es diferente pues el mayor porcentaje se sitúa en el tercer cuartil y por encima de la media, considerando que si se poseen los principales elementos para realizar la gestión del conocimiento en la organización. También se compararon las diferencias que pudieran presentarse por aspectos demográficos con relación a la variable de estudio como el género, evaluado con la prueba no paramétrica U de Mann- Whitney, y la prueba de Kruskal Wallis para la edad, antigüedad y división académica, sin embargo tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas. Los resultados que se presentan refutan la hipótesis de una diferente percepción en ambos grupos poblacionales, sin embargo un análisis más detallado por dimensión del cuestionario, se hace necesario para evaluar si son definitivos los resultados, pues los elementos de las

entrevistas, como se presenta más adelante, presentan un panorama diferente. En la Tabla 6 se presenta la comparación con relación a la dimensión de la implicación de la alta dirección, en donde los resultados, contrario a lo que se pensaba obtener, no presentan diferencias estadísticamente significativas, lo que sugiere que aun siendo directivos, están conscientes de que no se ha formalizado de manera general, políticas y lineamientos de la función directiva en los procesos de la gestión del conocimiento.

Tabla 6: Análisis Comparativo de los Niveles Percibidos de la Dimensión Implicación de la Alta Dirección, Rango de Valores de (5 - 20)

Nivel de Percepción de la Implicación de los Directivos en los Procesos de Gestión del Conocimiento	Profesores en Cuerpos Académicos		Directivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se percibe que los directivos no han expresado formalmente su compromiso con la Gestión del conocimiento	16	26.2	9	19.1
Se percibe que los directivos han expresado formalmente una pequeña parte de su compromiso con la Gestión del conocimiento	18	29.5	11	23.4
Se percibe que los directivos han expresado formalmente parte de su compromiso con la Gestión del conocimiento	21	34.4	15	31.9
Se percibe que los directivos han expresado formalmente su compromiso con la Gestión del conocimiento	6	33.3	12	25.5
Media	12.80		13.79	
DE	2.932		2.711	
Prueba U de Mann - Whitney		0.061		
		0.05		
	P			
	α			

En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a la implicación de la alta dirección en los procesos de la gestión del conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann - Whitney.

En la Tabla 7 se presenta el comparativo de los niveles percibidos sobre la cultura de la organización para compartir la información como parte de un procedimiento esencial en la gestión del conocimiento. Se puede apreciar que no existen diferencias significativas en los grupos poblacionales y que de manera general ambos grupos poblacionales presentan el mayor porcentaje en el primer cuartil asignado a una afirmación definitiva sobre la incapacidad de ambos grupos de compartir la información y conocimiento que se genera al interior de la organización.

Tabla 7: Análisis Comparativo de los Niveles Percibidos de la Dimensión Cultura Organizativa, Rango de Valores de (5 - 20)

Nivel de Percepción Sobre la Cultura Organizacional Para la Incorporación de la Gestión del Conocimiento	Profesores en Cuerpos Académicos		Directivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se percibe que no existe una cultura organizacional que permita compartir el conocimiento que se genera	22	36.1	17	36.2
Se percibe que existe poca cultura organizacional que permita compartir el conocimiento que se genera	8	13.1	9	19.1
Se percibe que existe con frecuencia una cultura organizacional que permita compartir el conocimiento que se genera	16	26.2	12	25.5
Se percibe que existe una cultura organizacional que permita compartir el conocimiento que se genera	15	24.6	9	19.1
Media	14.03		13.36	
DE	2.614		2.577	
Prueba U de Mann - Whitney		0.211		
		0.05		
	P			
	α			

En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a la cultura de compartir información como elemento fundamental en la gestión del conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann - Whitney.

En la Tabla 8 se presentan los resultados de la comparación realizada para la capacidad de gestión que se percibe para desarrollar un programa o sistema de gestión del conocimiento, y cuyos resultados si presentan diferencias estadísticas importantes en los grupos bajo estudio. Para esta dimensión los profesores son lo

que reflejan el mayor porcentaje por debajo de la media, lo que significa que no registran tener la capacidad para difundir y gestionar el conocimiento que se genera al interior de la organización y de los cuerpos académicos. Por otra parte, los directivos no piensan de la misma forma, pues para ellos el mayor porcentaje se sitúa precisamente en el último percentil, en donde se afirma que si se tiene la capacidad para generar programas de gestión del conocimiento.

Tabla 8: Análisis Comparativo de los Niveles Percibidos de la Dimensión Capacidad de Gestión, Rango de Valores de (5 - 20)

Nivel De Percepción Sobre la Capacidad de Gestión Para Realizar Programas de Gestión del Conocimiento	Profesores en Cuerpos Académicos		Directivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se percibe que no existe la capacidad de gestión para llevar a cabo un programa de Gestión del conocimiento	18	29.5	6	12.8
Se percibe que existe poca capacidad de gestión para llevar a cabo un programa de Gestión del conocimiento	17	56.7	13	27.7
Se percibe que existe una moderada capacidad de gestión para llevar a cabo un programa de Gestión del conocimiento	18	58.1	13	27.7
Se percibe que existe la capacidad de gestión para llevar a cabo un programa de Gestión del conocimiento	8	34.8	15	31.9
Media	10.54		12.55	
DE	4.089		3.982	
Prueba U de Mann - Whitney		P		0.015
		α		0.05

En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a la capacidad de gestión para implementar un programa de gestión del conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann – Whitney.

En la Tabla 9 se reportan los resultados que corresponden a la dimensión sobre infraestructura tecnológica para el desarrollo e implementación de un sistema de gestión del conocimiento, y la evidencia señala que no hay diferencias entre profesores y directivos, sin embargo el mayor porcentaje de los profesores afirma que ésta no existe y el 31.9% de los directivos señala que existen algunos elementos tecnológicos que si permitirían implementar un sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 9: Análisis Comparativo de los Niveles Percibidos de la Dimensión Infraestructura Tecnológica, Rango de Valores de (5 - 20)

Nivel de Percepción de la Existencia de la Infraestructura Tecnológica Para la Implementación de Un Sistema de Gestión Del Conocimiento	Profesores en Cuerpos Académicos		Directivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se percibe que no existe la infraestructura tecnológica para implementar un programa de Gestión del conocimiento	22	36.1	14	29.8
Se percibe existe poca infraestructura tecnológica para implementar un programa de Gestión del conocimiento	14	23	8	17
Se percibe que existe algunos elementos de la infraestructura tecnológica para implementar un programa de Gestión del conocimiento	9	14.8	15	31.9
Se percibe que existe la infraestructura tecnológica para implementar un programa de Gestión del conocimiento	16	26.2	10	21.3
Media	14.43		15.51	
DE	3.122		2.561	
Prueba U de Mann - Whitney		P		0.104
		α		0.05

En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a la infraestructura tecnológica que permitiría implementar un sistema de gestión del conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann – Whitney.

La última dimensión del cuestionario tampoco presenta diferencias significativas con respecto a la media, y las distribuciones porcentuales, si bien no son del todo coincidentes, si reflejan un porcentaje considerable en el primer percentil en donde se afirma que no existen indicadores para medir y evaluar el conocimiento que se genera (Tabla 10).

Tabla 10: Análisis Comparativo de los Niveles Percibidos de la Dimensión Indicadores, Rango de Valores de (5 - 20)

Nivel de Percepción de la Implicación de los Directivos en los Procesos de Gestión del Conocimiento	Profesores en Cuerpos Académicos		Directivos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se percibe que no existen los indicadores para medir y evaluar el conocimiento que se genera	27	44.3	15	31.9
Se percibe que existen pocos indicadores para medir y evaluar el conocimiento que se genera	6	9.8	7	14.9
Se percibe que existen indicadores para medir y evaluar el conocimiento que se genera	17	27.9	6	34
Se percibe que existen suficientes indicadores para medir y evaluar el conocimiento que se genera	11	18	9	19.1
Media	12.44		12.78	
DE	4.205		3.644	
Prueba U de Mann - Whitney				
P		0.493		
α		0.05		

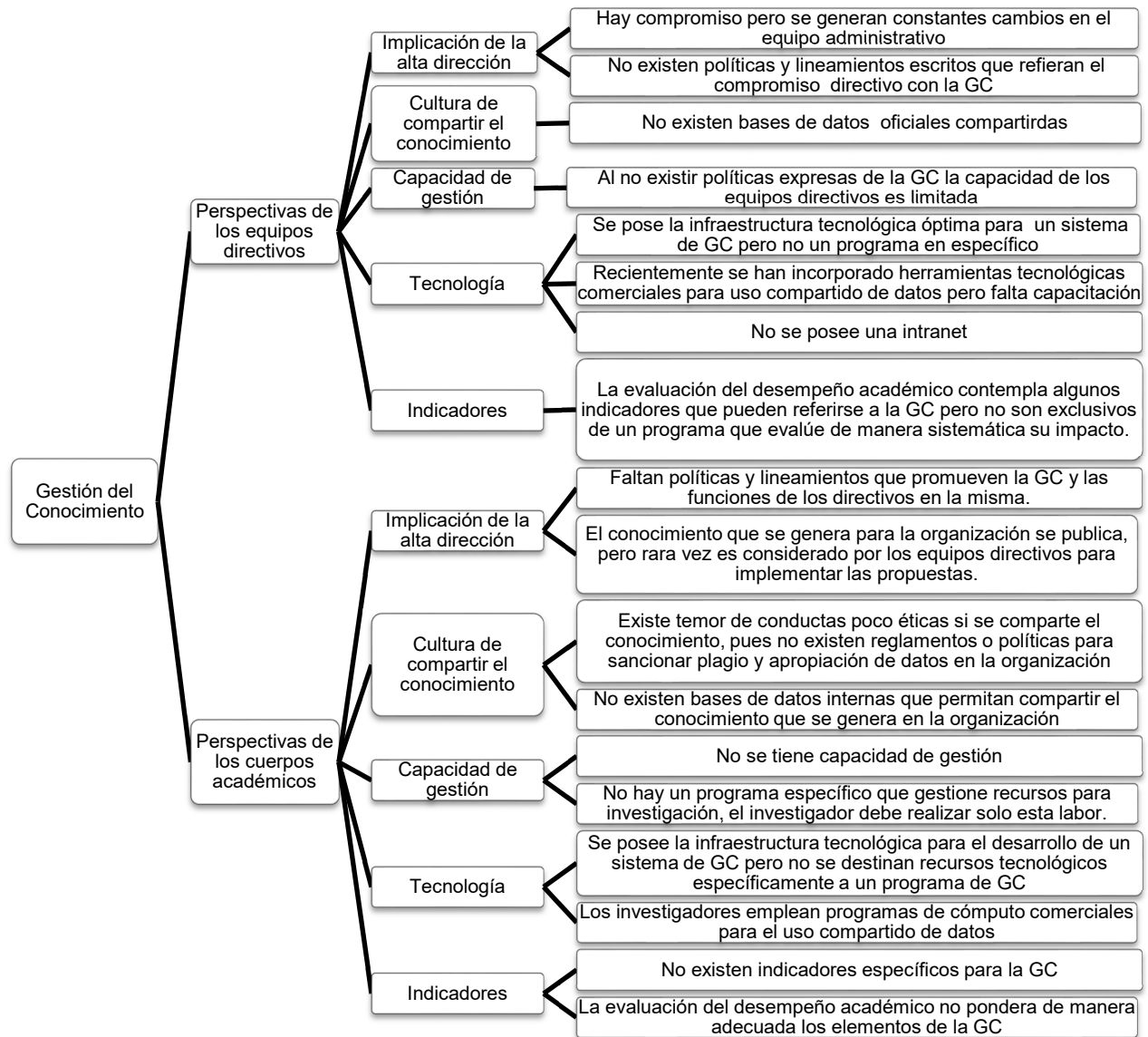
En la tabla se presentan los 4 niveles asignados a los cuartiles de la distribución, que corresponden a la percepción general que tienen los profesores de los cuerpos académicos participantes y los directivos con respecto a los indicadores para medir y evaluar la gestión de conocimiento, así como los valores de la prueba U de Mann - Whitney.

Los resultados de las opiniones de los líderes de cuerpos académicos y directivos, fueron agrupados por cada una de las dimensiones definidas para la gestión del conocimiento y asociadas a una idea central que se convirtió en una categoría, la cual se jerarquizó en función del mayor número de frases asociadas para cada grupo. La figura 1 presenta las diferentes perspectivas de ambos grupos, así como la jerarquización de las categorías que se definieron como principales perspectivas de cada dimensión del constructo. En este enfoque de opiniones, las diferencias son notorias esencialmente en la implicación de la alta dirección, la cual se percibe a diferente nivel en ambos grupos; la capacidad de gestión, que está asociada principalmente a las jerarquías, y la falta de políticas y lineamientos de operación de un sistema de gestión del conocimiento; y los indicadores de evaluación, los cuales no están diseñados para medir el impacto del conocimiento que se genera. Se presentan coincidencias en la opinión que se genera sobre la infraestructura tecnológica, indicando que se tienen los elementos técnicos pero no un sistema de Gestión del Conocimiento como tal, y parcialmente en la dimensión de cultura de compartir el conocimiento o cultura organizativa, en donde se señala que no existen bases de datos que permitan compartir el conocimiento de la organización.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio a nivel cuantitativo no muestra diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de trabajo, con excepción de la dimensión sobre capacidad de gestión, en donde los directivos perciben una mayor capacidad como resultado del cargo que desempeñan. Estos resultados coinciden de manera general con lo expuesto por Zampieri y Colombelli (2012) en un estudio empírico realizado entre niveles de gerencia y operativos en donde los resultados muestran que las percepciones son muy similares en ambos niveles, contradiciendo la hipótesis central del estudio. Ambos grupos de trabajo presentan perspectivas que reflejan que la organización no está realizando las estrategias requeridas para que los elementos necesarios de la gestión del conocimiento se realicen, la cual comprende un complejo rango de actividades, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999). Los estudios de Macchiarola y Martín (2009) han señalado que la estructura del conocimiento de los directivos cambia en función de su formación y experiencia, ya que éstos construyen conocimientos centrado en los procesos, y los que conocen pero no tienen experiencia práctica, dan mayor importancia a la creación del conocimiento en términos epistémicos.

Figura 1: Esquema Comparativo de las Perspectivas Directivas y Académicas En la Gestión del Conocimiento



La figura presenta los resultados del análisis cualitativo de categorías generado de las entrevistas realizadas a los equipos directivos y líderes de cuerpos académicos

Esto explicaría, los diferentes niveles de importancia que ambos grupos dan a la gestión del conocimiento en donde no existen políticas explícitas y procedimentales del compromiso directivo que se debe tener en la generación de un sistema universitario de gestión del conocimiento y ambos grupos dan una interpretación propia del constructo en función de su contexto y realidad. Una de las principales aportaciones del enfoque cualitativo es la apreciación de los líderes de cuerpos académicos sobre la cultura de compartir el conocimiento que se genera, en donde sus opiniones concuerdan con lo que afirma Enríquez (2014), al señalar la relevancia del problema de la ética en la investigación y en articular la entrega de conocimiento, generando con ello una línea de investigación futura sobre esta problemática. Con relación a los indicadores de evaluación, ambos grupos indican que los sistemas existentes no están diseñados para valorar de manera adecuada la generación y aplicación del conocimiento de manera estratégica, pero que

ha servido de impulso al menos para los CA a buscar la consolidación a nivel institucional, nacional y global como unidades independientes.

Se concluye que a pesar de que existe un compromiso de ambos grupos, la infraestructura tecnológica, humana, y algunos indicadores de evaluación en la organización que permitirían implementar un sistema de gestión del conocimiento, se requieren políticas institucionales que normen sus procedimientos y funciones dentro del mismo, pues los grupos directivos se han centrado en lo operativo, y los cuerpos académicos han logrado realizar esta configuración a través de las políticas públicas federales, pero la falta de autonomía ha limitado su capacidad de gestión. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2005) ha establecido como piedra angular de toda estrategia de desarrollo científico y el fundamento para la sociedad del conocimiento, la inversión en políticas que promuevan estos esquemas, hecho que también se aplica a lo particular, pues si la organización universitaria quiere ser competitiva, deben normar la generación, transferencia y aplicación del conocimiento que se genera como parte de su función de vinculación y de aportación a la sociedad. Se propone para futuras líneas de investigación, centrarse en la parte operativa de la única dimensión donde se dieron diferencias estadísticas y es sobre la cultura organizacional de integrar el conocimiento como un activo intangible de la organización, para el cual se deben normar los procesos de creación, transferencia y empleo a través de la legislación existente en México.

REFERENCIAS

- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. México: Cengage Learning.
- Bajo, A. y Martínez, R. (2006). Cuerpos académicos y desempeño institucional. El caso de la Universidad Autónoma de Sinaloa. En Bajo, A. y Martínez, R. *Cuerpos académicos y desempeño institucional*. (pp. 135-192). Culiacán, Sinaloa. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Castañeda, J.B. (2010). Los cuerpos académicos del PROMEP. Una mirada desde los académicos estudio introductorio. En J.B. Castañeda. *Los cuerpos académicos del PROMEP Tomo 2* (pp.35-44). Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Clark, B. (1998). "Crecimiento sustantivo y organización innovadora: nuevas categorías para la investigación en educación superior". *Perfiles Educativos*, No. 81, julio, p.1-16.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2014). *Informe General del Estado de la Ciencia y Tecnología 2013*. México, D.F. Autor. Recuperado de <http://www.conacyt.gob.mx/siicyt/index.php/estadisticas/publicaciones/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-tecnologia-2002-2011/informe-general-del-estado-de-la-ciencia-y-la-tecnologia-2002-2011-b/2414-2013-informe-2013/file>
- Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. En *Harvard Business Review on Knowledge Management*, (pp.1-19). Harvard Business Review: U.S.A.
- Enríquez, A. (2014). "Gestión del conocimiento y universidad: Exploración de las condiciones de interface con el sector externo. *Psicología desde el caribe*, vol. 31(1), enero, p.1-24.
- García, F. y Cordero, A. E. (2008). "Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento". *Visión Gerencial*, 7(1), p. 45-58.

Hernández, S.R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*, (5ª Edición) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hong, J. (2011). “Glocalizing Nonaka’s knowledge creation model: issues and challenges”. *Management learning*, vol. 43(2), p.199-215. DOI 10.1177/1350507611428853

Hoyos, C. y Arango, G.S. (2006). “Competencias y gestión del conocimiento en escenarios universitarios”. *Perspectivas en Psicología: Universidad de Manizales*, vol. 7(8), p.9-25.

Lastra R. y Kepowicz, B. (2006). “PROMEP-SNI: Hito respecto al bien ser personal y el bien estar colectivo”. *Reencuentro*. No. 45, mayo, p.1-19.

López, L. N., Arechavala, V. R. y Teja, G. R. (2010). “Gestión del Conocimiento en la Universidad ¿Hacia dónde se dirige y que resultados se obtienen?”. *Ponencia presentada en el XV congreso internacional de contaduría, administración e informática*. Recuperado enero 30, 2014 de: <http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/189.pdf>

López, S. (2005). *La vinculación de la ciencia y la tecnología con el sector productivo una perspectiva económica y social*. (2a Ed.), Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

López, S. (2010). “Cuerpos académicos: factores de integración y producción de conocimiento”. *Revista de la Educación Superior*, vol. 3(155), julio, p. 7-26.

Macchiarola, V. y Martín, E. (2009). “Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)”. *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 48(5), p. 1-14.

Magaña, D. y Aguilar, N. (2014). La gestión universitaria del conocimiento. Un análisis comparativo entre la perspectiva directiva y los cuerpos académicos. En P. Sánchez, *Docencia y Gestión en la Educación Superior* (pp. 147 – 160). México: Pearson Educación de México.

Magaña, D. y Aguilar, N., Surdez, E.G. y Quijano, R. (2013). Gestión del conocimiento en grupos de investigación en ciencias sociales: Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol. 6 (5), p.75 -94.

Maldonado, A. (2005). “Comunidades epistémicas: Una propuesta para estudiar el papel de los expertos en la definición de políticas en educación superior en México”. *Revista de la Educación Superior*, vol. 2(134), abril, p.107-122.

Molina, J. L. y Marsal, S. M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. (1ra edición en español) United States: Colección negocios, empresa y economía.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de Conocimiento*, México: Editorial Mexicana.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2012). *La estrategia de Innovación de la OCDE. Empezar hoy el Mañana*. México: Autor. Recuperado Marzo 3 de 2015 de: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf

Rodríguez, E. R. (2012). *La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento de la calidad institucional: evidencia empírica desde Chile*.

Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado diciembre 15 de 2014 de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/96480>

Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2ª. ed.). Málaga: Aljibe.

Rosas, J., Magaña, D.E. y Guzmán, C. (2008). “Posibilidades de consolidación y crecimiento de los Cuerpos Académicos de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco”. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, vol. 14(39), p. 67 – 74.

Secretaría de Educación Pública (2014, 27 de diciembre). “ACUERDO número 23/12/14 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el ejercicio fiscal 2015”. *Diario Oficial de la Federación*, cuarta y quinta sección.

Secretaría de Educación Pública [SEP] (2006). *PROMEP - Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas*. (1ª Edición). México. Autor. Recuperado de <http://promep.sep.gob.mx/infgene/PROMEPanálisis1.pdf>

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª Ed. 4ª Reimpresión). Buenos Aires Argentina: Garnica.

Sparrow, P. (2002). “Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol.18 (2-3), p. 131-156.

Stake, R.E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5ta.Ed.). Madrid, España: Ediciones Morata

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2005). *Informe mundial de la UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento*. París, Francia: Autor

Tünnermann, C. y De Souza, M. (2003, diciembre) *Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, cinco años después de la conferencia mundial sobre educación superior*. En Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Forum Occasional Paper Series (No. 4/S). París, Francia.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2015). *Tercer Informe de Actividades*. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez. Tabasco, México: Autor.

Yin R. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, (5a. Ed.). EUA: Sage Publications.

Zampieri, M., y Colombelli, G. (2012). “Knowledge management differences between manager and operational levels: study in a Brazilian industry”. *Pensamiento & Gestión*, vol. 32, p. 27-53.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a las autoridades administrativas y líderes de cuerpos académicos participantes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, por su valiosa colaboración, así como a las aportaciones que brindaron para enriquecer el documento que se presenta por parte de los revisores anónimos.

RESEÑA BIOGRAFICA DE LOS AUTORES

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Ciencias Administrativas: Gestión Socioeconómica y profesor investigador de tiempo completo adscrita al cuerpo académico sobre Estudios Organizacionales, con especialidad en el área de comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco Correo electrónico: deneb_72@yahoo.com

Norma Aguilar Morales es Maestra en Administración y profesor investigador asociado de tiempo completo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Puede ser contactada en Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas, en Av. Universidad S/N Col. Magisterial, Villahermosa, Centro, Tabasco, México. C.P. 86040. Correo Electrónico: gialca@hotmail.com

Román Alberto Quijano García es Doctor en gestión estratégica y políticas de desarrollo, profesor investigador de tiempo completo adscrito al cuerpo académico de innovación en las organizaciones y colaborador del cuerpo académico en Estudios Organizacionales. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

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

UN ANÁLISIS ECONOMETRICO DE LA DEMANDA DE TURISMO EN MÉXICO

Martha Ofelia Lobo Rodríguez, Universidad Autónoma de Baja California, México
Carlos Alberto Flores Sánchez, Universidad Autónoma de Baja California, México
Duniesky Feitó Madrigal, Universidad Autónoma de Baja California, México
Jorge Quiroz Félix, Universidad Estatal de Sonora, México

RESUMEN

Este trabajo tiene como finalidad determinar los factores que afectan la demanda turística de México en el mercado de Estados Unidos. Los resultados del ejercicio econométrico demuestran que el principal factor que afecta la demanda de turismo en México son los precios de los países destinos. De igual manera, se pudo comprobar que la variable demanda de turismo de residentes de Estados Unidos a México tiene ciclo común significativo con la variable de riqueza relativa, lo que explica que en el corto plazo la riqueza de los americanos es un factor determinante en la demanda de turismo a México.

PALABRAS CLAVE: Demanda Turística, Riqueza Relativa, Ciclo Común

AN ECONOMETRIC ANALYSIS OF THE DEMAND FOR TOURISM IN MEXICO

ABSTRACT

This paper aims to determine the factors affecting tourism demand of Mexico in the US market. The econometric results show the main factor affecting the demand for tourism in Mexico is the prices of the destinations countries. Similarly, it was found that the variable tourism demand of residents of the United States to Mexico have significant common cycle with variable relative wealth. This explains that in the short term wealth of Americans is a determining factor in the demand for tourism to Mexico.

JEL: R15, R22, L83

KEYWORDS: Tourism Demand, Relative Wealth, Common Cycle

INTRODUCCIÓN

Cuando se estudia la demanda turística en México se encuentra que cuenta principalmente con dos mercados relevantes que representan el 86% del total de turistas internacionales, de los cuales 78 % son de Estados Unidos y 8% de Canadá. (INEGI, 2012) Estados Unidos es el cliente más importante para México, los viajes de este mercado tienen una duración de 9 noches, siendo los principales destinos Cancún, Riviera Maya, Los Cabos, Puerto Vallarta y Distrito Federal (SIIMT,2013), es decir es un segmento de “sol y playa”, 19% de los turistas de Estados Unidos realizan su reservación a través de tour operador. Canadá es el segundo mercado más importante, con una duración de 13 noches, al igual que el mercado americano tiene como destino ciudades de playa tales como; Cancún, Puerto Vallarta, Los Cabos y Distrito Federal. El 46% de los turistas realizan su compra a través de tour operador (SIIMT, 2013). En los últimos años México ha perdido competitividad en materia turística a nivel global, viéndose reflejado

en una disminución de turistas de los mercados de Estados Unidos (3%) y un aumento en los turistas de Canadá (7%). Mientras que México sufre un decremento de turistas de Estados Unidos, otros destinos como Hawái, Cuba, Costa Rica, República Dominicana y Jamaica que ofertan destino de sol y playa, empiezan a aumentar su porcentaje de participación de mercado en estados Unidos y Canadá.

De acuerdo con la información que reporta el Sistema de Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT), en la tabla 1 se presenta el flujo de turistas de Estados Unidos a los principales competidores de México y podemos observar que países como Costa Rica y República Dominicana tiene un crecimiento significativo en la captación de turistas estadounidenses. Otro de los países que sobresale es Hawái quien presenta un crecimiento del 17.9 %.

Tabla 1: Flujo de Turistas de Estados Unidos a Principales Competidores de México

Destino	Llegadas 2011	Var. % (2011/2010)	Fuente
México ⁽¹⁾	5,728,166	-3.0%	SIOM del INM
Hawái ⁽¹⁾	4,637,010	2.3%	Hawaii Tourism Authority
República Dominicana ⁽¹⁾	1,286,161	4.9%	Central Bank of Dominican Republic
Costa Rica ⁽²⁾	858,826	11.2%	Instituto Costarricense de Turismo
Jamaica ⁽²⁾	1,225,565	-1.4%	Jamaica Tourism Board
Bahamas ⁽²⁾	1,054,676	-3.7%	Caribbean Tourism Organization
Bermudas ⁽¹⁾	172,890	4.1%	Caribbean Tourism Organization

1.- Llegadas aéreas 2.- Llegadas turísticas. México sufre un decremento de turistas de Estados Unidos, otros destinos como Hawái, Cuba, Costa Rica, República Dominicana y Jamaica que ofertan destino de sol y playa, empiezan a aumentar su porcentaje de participación de mercado en estados Unidos y Canadá. Fuente: Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT), 2013.

En el presente estudio se toman como países competencia a Costa Rica, República Dominicana y Jamaica, dado que cuentan con una oferta de destino similar a la de México y en los últimos años han presentado crecimiento de participación de mercado, por lo que se considera relevante conocer los efectos del precio relativo de su producto contra el de México en la decisión de visita al destino. Aunque los destinos de Hawái y Cuba tienen participación importante de mercado, no se tomaron en cuenta para el estudio debido a que los estadounidenses no viajan a Cuba por cuestiones políticas y Hawái pertenece a Estados Unidos.

La revisión literaria de los estudios empíricos referente a la demanda de turismo y los factores que inciden en ella parte de Crouch (1994) en donde utiliza el ingreso per cápita y precios relativos como determinantes de la demanda. Otros autores analizan la elasticidad de la demanda de turismo con respecto a los ingresos en el cual Patsouratis (2005) encuentra que los determinantes de la demanda del turismo de Grecia son los índices de precios y el tipo de cambio. Brida (2007) realizó un estudio para México en el cual encuentra que los ingresos de Estados Unidos afectan positivamente a la demanda turística.

En este artículo se estudian los factores que determinan la demanda de turismo en México desde dos ópticas distintas y complementarias. En primer lugar se realiza un análisis econométrico para determinar la elasticidad de largo plazo entre la demanda de turistas, la riqueza relativa de su principal mercado (Estados Unidos) los precios relativos de México con sus tres principales competidores en este mercado (República Dominicana, Jamaica y Costa Rica). El mismo se implementó a través de un análisis de cointegración (Johansen, 1991). Aun cuando se han realizado distintos estudios que consideran la competencia como una variable para llevar a cabo un análisis de demanda en distintos países, se han realizado con diferentes pruebas econométricas, la metodología que se utiliza en este documento no ha sido aplicada a las variables bajo estudio en este trabajo.

En segundo lugar, se estudia la elasticidad de la demanda de turismo en el corto plazo con respecto a los ingresos, tomando como datos la riqueza relativa del mercado de EEUU, utilizando la prueba de ciclos comunes (Vahid, 1993), misma que no se ha realizado anteriormente para los datos de los países bajo estudio. En resumen, la principal aportación de este trabajo es determinar la relación de largo plazo, a través de un análisis de cointegración de Johansen (1991) utilizando variables diferentes a las que se han venido considerando en trabajos anteriores. Así como el resultado empírico de la relación estable en el corto plazo de la demanda de turistas de Estados Unidos a México con la riqueza relativa de éstos. El resto de esta investigación está organizada como sigue: En la primera sección se realiza la revisión literaria de las principales aportaciones en el campo teórico y empírico del tema analizado. En la sección dos, se describe la metodología utilizada; en la sección tres se discuten los principales resultados y por último se enuncian las principales conclusiones y recomendaciones del estudio.

REVISIÓN LITERARIA

El sector turístico es una pieza clave de la economía en México, ya que a pesar de la crisis económica mundial y los problemas en materia de seguridad, la llegada de turismo a México mantiene al país entre los 10 destinos turísticos más importantes del mundo. En 2011 se registraron más de 23 millones de turistas extranjeros, los cuales ejercieron un gasto de 7 mil ochocientos millones de dólares y generaron 11 mil 900 millones de dólares en divisas (OMT, 2012). El turismo en México es la tercera fuente generadora de divisas, se encuentra detrás de los ingresos por exportación de petróleo y remesas del exterior, destacándose como la principal actividad generadora de divisas en la cual interviene la iniciativa privada. El turismo contribuye a mantener la balanza comercial más favorable, aportando más del 8% al PIB nacional y generando más de 2 millones de empleos directos (SIIMT, 2013).

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo, razón por la cual se han desarrollados diversos trabajos empíricos para estimar los factores determinantes de la demanda de turismo internacional. Por ejemplo, Crouch, (1994) describe 80 estudios al respecto, los cuales se centran en el ingreso per cápita de los países de origen y el precio relativo de los servicios turísticos exportados como los principales determinantes de la demanda. Dentro de ellos destacan los trabajos de Paraskevopoulos, (1977); Loeb, (1982); Stronge and Redman, (1982); Truett and Truett, (1987); Smeral and Witt, (1996); Mudambi and Baum, (1997), quienes realizan estudios en donde se manifiesta la elasticidad de la demanda de turismo con respecto a los ingresos, precios relativos, tipo de cambio y trasporte. Otro autores han considerado explicar la demanda en función de la cantidad de visitas (Tie-Sheng and Li-Cheng, 1985); (Gunadhi and Boeye, 1986); (Chadee and Mieczkowski, 1987); (Witt, 1990); (Walsh, 1996). Por otro lado, también se han realizado algunos trabajos importantes considerando factores cualitativos como se ha indicado por Bull, (1991), tales como el clima, la calidad de las playas, el atractivo de la cultura, la gastronomía y la facilidad de transporte.

Así, se nota que la demanda de vacaciones está influenciada por una variedad de factores. Como se ha mencionado las variables explicativas habituales son el ingreso de turistas, costos de transporte, tipos de cambio, el precio del propio producto, el precio de sus sustitutos y la inversión en el turismo, además de utilizar diversas variables dummies para tomar en consideración factores tales como, crisis del petróleo, las recesiones económicas y cierre de fronteras. Crouch (1994), explica que la especificación de la función de la demanda varía según los países o regiones, el periodo analizado, el tipo de los datos (series de tiempo o datos de panel) y la naturaleza del turismo (vacaciones, viajes de negocios, visitas a familiares o amigos).

El producto turístico es de naturaleza perecedera, lo cual puede influir en las características de la competencia entre los países y afectar las decisiones de gestión en el sector público y/o privado, por lo cual es esencial que estos dos actores conozcan los factores que influyen en la demanda turística. Los estudios antes mencionados siguen un enfoque con una ecuación sencilla, misma que no es capaz de explicar la importancia de las interdependencias entre los destinos competidores (Eadington y Redman, 1991), tema

de gran relevancia en el sector turístico, dado que viajar al extranjero es una de las opciones para el consumidor, una vez que la decisión de viajar se ha tomado, el consumidor podrá optar por el turismo en diferentes destinos con grados variables de sustitución. Para consumir servicios turísticos, las personas deben visitar el lugar de la entrega y, aunque allí las compras de bienes y servicios están sujetos a disponibilidad, los consumidores se ven limitados por cuestiones de recursos y tiempo. Esto sugiere que la elección de destinos es un problema típico de la elección del consumidor (Divisekera 1995; Rugg 1973). De ahí la importancia de realizar estudios tomando en cuenta la competencia.

Patsouratis (2005), realiza un análisis econométrico en el cual examina la competencia del turismo entre los países del Mediterráneo, con especial énfasis en Grecia. El modelo estimado incluye como variables explicativas: índice de ingresos, índice de precios del país receptor, índice de precios de los competidores (España, Portugal e Italia) y tipo de cambio. Los resultados muestran que los principales determinantes de la demanda del turismo de Grecia son los dos índices de precios y el tipo de cambio. También muestran que España parece ser el principal competidor de Grecia.

Por su parte Buisán (1997) realiza un trabajo que aporta evidencia empírica sobre los principales determinantes de los ingresos por turismo de la economía española. El autor estima un modelo de corrección de error, basado en la existencia de una relación estable a largo plazo entre el ingreso por turismo (variable dependiente), una variable de renta (determinada por el PIB per cápita del país de procedencia de los turistas) y otra de competitividad con sus principales destinos competidores (Francia, Portugal, Italia, Grecia, Marruecos, Túnez, Egipto, Turquía y México). También cuantifica la aportación de cada variable explicativa a la evolución de las exportaciones por turismo en los últimos años, haciendo especial énfasis en la evolución de la competitividad vía precios. Los rasgos más sobresalientes de la investigación es la existencia de una relación estable a largo plazo entre las exportaciones de turismo, una variable de renta de los países clientes y otra que mide la competitividad del turismo español con respecto al turismo interior en los países de los que procede la gran mayoría de los visitantes extranjeros. En segundo lugar, las elasticidades de las variables renta y competitividad son altas y muy significativas, tanto a largo como a corto plazo. En lo que respecta a México, Brida (2007) realizó un trabajo en el que explica los efectos a largo plazo de la demanda turística en México con respecto a los visitantes estadounidenses. Por medio de un análisis de cointegración de Johansen (1991), tomando como variables la inversión pública, precios relativos de productos turísticos e ingreso per cápita de EE.UU. La autora encuentra que los ingresos de EE.UU afectan positivamente a la demanda turística.

METODOLOGÍA

A nivel internacional, de los noventa y cinco estudios considerados en Crouch (1994), cerca del 70% utiliza como variable dependiente el número de turistas, debido, en la mayoría de los casos, a que son estudios concretos entre el país de destino y el de origen. El resto de los trabajos utiliza como variable dependiente gastos o ingresos por turismo, y unos pocos, la duración de la estancia. Con respecto a la variable de precio, la forma apropiada de determinarla no está clara, porque el turista adquiere bienes muy heterogéneos que corresponden a varios sectores económicos, pero es importante considerar el costo de vida del país destino para el turista. El índice de precios al consumidor del país destino ajustado o no por el tipo de cambio se ha utilizado como proxy para el precio del turismo. Uysal y Crompton (1985), toman en cuenta la existencia de países competidores turísticos especificando la variable precio de turismo como el costo de vida en el país destino, relativo a una media ponderada de un conjunto de destinos alternativos.

En este trabajo se utiliza como variable dependiente la demanda de turistas de Estados Unidos, tomando como dato el número de turistas que arribaron al país por vía aérea en el periodo 1993 -2008, según información de Data Tur. Las variables independientes son la riqueza relativa de país de origen de los turistas (Riqueza del turista en México con respecto a la riqueza en su país de origen) y los precios relativos del país destino con respecto al país de competencia. La fuente para Ingreso per cápita y el índice de precios

al consumidor es el Banco Mundial. La periodicidad de los datos es de forma mensual para las variables analizadas. La hipótesis que se plantea como parte de la investigación es que el incremento de los precios relativos en México incide de manera negativa en la demanda de turistas provenientes de Estados Unidos. El modelo que se propone desarrollar como método de validación de la hipótesis es el siguiente:

$$\ln D_{it} = a_0 + a_1 YR_{it} + a_2 IPCR_{jt} + e_{it} \quad (1)$$

$i = 1, 2$ (países de origen)
 $j = 1, 2, 3$ (países competencia)

Dónde:

D_{it} = Número de turistas que arribaron a México del país i en el tiempo t .

YR_{it} = Riqueza relativa del país i en el tiempo t .

El cual es determinado por:

$$YR_{it} = \frac{pib_i}{pib_{mx}} \quad (2)$$

Pib_i = Pib per cápita del país i .

Pib_{mx} = Pib per cápita México.

$IPCR_{jt}$ = Precios relativos del país j en el tiempo t .

El cual es determinado por:

$$IPCR_{jt} = \frac{ipc_{mx}}{ipc_j} \quad (3)$$

e_{it} = Error aleatorio

La relación entre las variables son expresadas en logaritmos.

RESULTADOS

Se realizaron las pruebas de raíz unitaria ADF, KPSS y PP. Debido a que las series presentan cambios estructurales, será indispensable que las pruebas que se realicen controlen por esta particularidad. Así, se propone emplear la prueba de Harvey et al. (2011) para determinar el orden de integración. Esta prueba considera una serie generada por el proceso:

$$y_t = \alpha + \beta t + \gamma' DT_t(\tau_0) + u_t \text{ de } t = 1, \dots, T \quad (4)$$

Con $u_t = \rho_T u_{t-1} + \varepsilon_t$ de $t = 2, \dots, T$

Donde:

$DT_t(\tau_0) := [DT_t(\tau_{0,1}), \dots, DT_t(\tau_{0,m})]'$ Contiene los elementos que indican el periodo en el que sucede el quiebre. A partir de esta especificación se lleva a cabo una prueba de raíz unitaria ajustada tipo Dickey-Fuller. Dicha prueba produce valores estadísticos bajo la hipótesis nula de la existencia de raíz unitaria. La prueba permite hasta dos cortes estructurales, por lo que se reportan dos estadísticos denotados como MDF1 y MDF2. De tal manera que si estos valores son menores en términos absolutos al valor crítico, entonces no se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la serie exhibe una raíz unitaria. Los resultados de las

pruebas se muestran en la tabla 2. La prueba KPSS y PP sobre la variable de índice de precios al consumidor de Costa Rica sugería no-estacionariedad en niveles, la prueba de Harvey la rechaza. La prueba de ADF y PP sobre las variables índice de precios al consumidor de Jamaica sugerían no estacionariedad en niveles, la cual es rechazada por la prueba KPSS y Harvey.

Las series resultaron ser no-estacionarias en niveles y estacionarias en primera diferencia, en otras palabras, series integradas de orden 1. En la mayoría de los casos los estadísticos de la prueba KPSS apuntan en esa dirección y los resultados de la prueba de Harvey lo confirman.

Tabla 2: Prueba de Estacionariedad Para las Variables Analizadas

Variable	ADF		KPSS		PP		Harvey		Nivel Integración
	Nivel	1ra Dif.	Nivel	1ra Dif.	Nivel	1ra Dif.	MDF1	MDF2	
Dusa	-0.66	-4.08*	0.66	0.18^	-0.30	-5.77*	-3.14**	-3.98**	II
Yusa	-2.09	-3.97*	0.68	0.14^	-1.28	-3.46*	-3.38**	-3.45**	II
Ymx	-0.96	-4.22*	0.52	0.27^	-1.11	-4.14*	-3.37**	-3.55**	II
IPCmx	-1.13*	-1.64*	0.62	0.51^	-4.82	-1.52*	-3.11**	-4.33**	II
IPCrd	0.31*	-3.20	0.66	0.16^	-1.11	-3.19*	-2.42**	-2.96**	II
IPCj	-0.91	-2.65	0.67	0.15^	-0.89	-2.66	-2.16**	-3.58**	II
IPCcr	1.46	3.61*	0.65	0.63	16.45	3.88	-2.65**	-3.17**	II

* Rechaza nula de no estacionariedad al 5%. ^ No rechaza nula de estacionariedad al 5%. ** Rechaza nula de raíz unitaria al 5%. Las series resultaron ser no-estacionarias en niveles y estacionarias en primera diferencia, es decir, series integradas de orden 1. En la mayoría de los casos los estadísticos de la prueba KPSS apuntan en esa dirección y los resultados de la prueba de Harvey lo confirman. Fuente: Estimados propios

Posterior a las pruebas de raíz unitaria y una vez que se comprobó que las variables se encuentran integradas de I(1), se procede a realizar la prueba de cointegración de Johansen en cada una de las estimaciones específicas generales, generando un total de seis estimaciones, presentadas en dos grupos generales, cada grupo corresponde al país emisor de turistas y los países competidores. La tabla 3, muestra los resultados de este ejercicio.

Tabla 3: Pruebas de Cointegración

Sistema	Estructura de Rezagos	Hipótesis	Probabilidad	Vector Normalizado
Dusa, YRusa, IPCRrd	4	$r \geq 1$	0.78	1, 0.98, -1.47 (2.84, 0.73)
Dusa, YRusa, IPCRj	4	$r \leq 1$	0.12	1, 0.66, -1.82 (0.09, 0.03)
Dusa, YRusa, IPCRcr	4	$r \geq 1$	0.25	1, 2.63, -1.56 (0.13, 0.12)

Existe por lo menos un vector de cointegración, con coeficientes significativos y los signos esperados, se confirma que la demanda de turistas de Estados Unidos guarda una relación estable de largo plazo con la riqueza relativa con México y con los precios relativos entre México y el país de competencia. Los vectores normalizados de cointegración se reportan en la última columna de la tabla. En todos los casos la relación entre la demanda de turistas y la riqueza relativa es positiva. Fuente: Estimados propios.

En todos los sistemas analizados se encontró que existe por lo menos un vector de cointegración, con coeficientes significativos y los signos esperados, se confirma que la demanda de turistas de Estados Unidos guarda una relación estable de largo plazo con la riqueza relativa con México y con los precios relativos entre México y el país de competencia. Los vectores normalizados de cointegración se reportan en la última columna de la tabla. En todos los casos la relación entre la demanda de turistas y la riqueza relativa es positiva. Esto es, cuando la riqueza relativa de los turistas aumenta, la afluencia de turistas al país crece. En el caso de los precios relativos la relación es negativa, es decir, cuando los precios de México en comparación con el país de competencia aumentan, la demanda de turistas disminuye.

Debido a que las variables fueron tratadas en su transformación logarítmica, los coeficientes pueden ser interpretados como elasticidades de largo plazo. Respecto a la demanda de turistas de Estados Unidos,

cuando México se compara con República Dominicana, Jamaica y Costa Rica, se encuentra que al momento de ser comparado con República Dominicana es de mayor peso el costo de vida que la riqueza relativa de los turistas, es decir, se puede afirmar que un cambio de uno por ciento en la riqueza relativa de los americanos aumenta un 1% la demanda de turistas, mientras que un aumento en el costo de vida en México disminuye un 1.47% la demanda de este mercado. Cuando es comparada con Jamaica es de mayor relevancia el costo de vida, debido a que un cambio de uno por ciento en los precios, genera una disminución de 1.82% la demanda de turistas. En el caso de Costa Rica, un cambio de uno por ciento en la riqueza relativa de los americanos, aumenta un 2.63% la demanda de turistas; mientras que un aumento en el costo de vida en México disminuye -1.56% la demanda de este mercado.

En otras palabras, si queremos conocer los factores de mayor impacto en la demanda de turistas a México, podemos deducir que el precio es un factor relevante y significativo para el mercado de Estados Unidos, lo cual ofrece una ventaja competitiva a México, dado que somos un destino más económico que los países analizados como competencia. Tiene sentido que el aumento de riqueza no sea un factor tan relevante para la demanda de los mercados analizados, debido a que a mayor poder adquisitivo, los turistas eligen destinos que están ubicados geográficamente más lejos o más exclusivos.

Como ejercicio adicional se realizó una prueba de ciclos comunes (Vahid, 1993) para conocer la relación estable en el corto plazo de la demanda de Turistas de Estados Unidos con la riqueza relativa de estos. Esta estimación es diseñada para establecer las asociaciones de corto plazo. Las estimaciones de relaciones de cointegración o ciclo común puede realizarse a través de diversas metodologías; sin embargo, en la literatura se ha mostrado que la aplicación conjunta de las técnicas propuestas producen resultados más eficientes con relación a otras alternativas. En suma, el procedimiento de Vahid y Engle impone restricciones de cointegración sobre la estimación del componente cíclico del sistema, lo cual incrementa la eficiencia de los resultados. Por otra parte, el estadístico de prueba sugerido por Vahid y Engle es:

$$C(p, s) = -(T - p - 1) \sum_{i=1}^s \log(1 - \lambda_i) \quad (5)$$

Donde T es el número de observaciones, p es el número de rezagos del Vector Autoregresivo (VAR) en niveles, s es el número de correlaciones canónicas al cuadrado iguales a cero que se está sometiendo a prueba, y λ_i es la i-ésima correlación canónica al cuadrado más pequeña entre las variables del sistema y su historia relevante. Tal estadístico se distribuye ji-cuadrada con $s^2 + snp + sr - sn$ grados de libertad. Siguiendo la notación convencional, n es el número de variables en el sistema y r representa el número de vectores de cointegración. Adicionalmente, Vahid y Engle demuestran que los vectores de cointegración y de comovimiento son ortogonales, por lo que cuando la suma del número de ambos tipos de vectores es igual al número de variables en el sistema, se puede crear una base para proyectar \mathbb{R}^n (n = número de variables). De este modo, mediante una sencilla manipulación algebraica de la matriz que agrupa los vectores de cointegración y de comovimiento, se puede obtener tanto el componente tendencial como el cíclico del sistema. (Los vectores normalizados de cointegración se reportan en la última columna del cuadro. En todos los casos la relación entre la demanda de turistas y la riqueza relativa es positiva., 1993).

Para realizar la prueba antes mencionada se construyó un sistema bivariado para cada el país seleccionado (Estados Unidos). Considerando como variable dependiente la demanda de turistas a México y como variable independiente la riqueza relativa del país de origen de los turistas, en cada uno de los sistemas. Como se observa en la tabla 4 es posible afirmar que en el corto plazo la riqueza de los turistas de Estados Unidos tiene impacto directo con la demanda de turistas a México. Según el modelo, un aumento del uno por ciento de la riqueza de Estados Unidos, genera un aumento del 0.32% en la demanda de turistas. Estos resultados tienen sentido dada la cercanía geográfica y la competitividad en precios de México, el aumento de turismo se impacta directamente al tener un aumento de ingresos extraordinario, es decir, podemos inferir que México no es un bien de lujo para el mercado Americano.

Tabla 4: Pruebas de Ciclos Comunes

Sistema	B	T-Est	Pvalue 1 Ciclo	Pvalue 2 Ciclos
Dusa, YRusa	0.32	2.00	0.06*	0.00

* Acepta existencia de un ciclo común. *Vahid y Engle (1993)*. Según el modelo, un aumento del uno por ciento de la riqueza de Estados Unidos, genera un aumento del 0.32% en la demanda de turistas. Fuente: Estimados propios

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El turismo es una actividad económica relevante para la economía de México dado que aporta más del 8% al PIB Nacional. Básicamente los dos mercados más importantes son Estados Unidos y Canadá, de los cuales Estados Unidos es el más relevante ya que representa un 78% del total de turistas internacionales en México. El propósito de esta investigación fue determinar los factores que afectan la demanda turística de México en el mercado de Estados Unidos. Por medio de la estimación de ecuaciones de cointegración y de ciclo común se logró determinar la existencia de relación entre las variables.

Los resultados obtenidos muestran que en el largo plazo, el precio es un factor de gran impacto en la decisión de comprar en el mercado analizado, y la riqueza se presenta como relevante solamente cuando la competencia son República Dominicana y Costa Rica para la demanda de Estados Unidos. Sin embargo, en el corto plazo, la riqueza relativa si es un factor específico para el mercado de Estados Unidos. La principal aportación del estudio radica en utilizar variables diferentes a las que se han venido considerando en trabajos anteriores unido a la aplicación de metodologías que permitieron hacer un análisis de su comportamiento en el corto y en el largo plazo. En el mercado globalizado, México se encuentra con diversos competidores, que han venido adquiriendo fuerza en los mercados analizados, aunque, si bien, todavía México tiene una mayor cantidad de demanda de turistas, es necesario, conocer los factores que influyen en la decisión de compra de la demanda, frente a otras opciones de destino.

Dada la situación actual, se considera prudente que las políticas de gobierno con respecto a turismo, visualicen la posibilidad de diversificar el mercado, en dos aspectos; primero la diversificación de productos turísticos, México es un destino que puede ofrecer destinos integrales (playa, historia, sitios arqueológicos, gastronomía, etc.), con lo cual podría generar un atractivo para atraer turismo en busca de destinos que ofrezcan algo más que sol y playa, así como integrar programas de promoción más intensivos en países diferentes al mercado de Norteamérica. Por lo cual se recomienda como futuras líneas de investigación estudios que analicen los factores que inciden en la decisión de compra de los turistas, así como incluir otro tipo de países que sean afines con este tipo de mercado.

REFERENCIAS

- Brida, J. A, R. & Sánchez E. (2007). A long –run equilibrium demand function: Tourism in Mexico. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*, 3, pp.66-82.
- Buisan, A. (1997). Exportaciones de turismo y competitividad. *Economía aplicada*, 13, pp.65-81.
- Bull, A. (1991). *The Economics of Travel and Tourism*, Pitman, Melbourne.
- Chadee, D. & Mieczkowski, Z. (1987). An empirical analysis of the effects of the exchange rate on Canadian tourism, *Journal of Travel Research*, 26, pp.13–7.
- Crouch, G. (1994). The Study of International Tourism Demand: A Survey of Practice. *Journal of Travel Research*: pp. 41-55.

Divisekera, S. (1995). Economics of International Travel and Tourism: An Australian Perspective. PhD thesis in Economics. La Trobe University, Australia.

Eadigton, R. & Redman, M. (1991) Economics and tourism, *Annals of Tourism Research*, 18, pp.41–56.

Gunadhi, H. & Boey, C. K. (1986). Demand elasticities of tourism in Singapore. *Tourism Management*, 7, pp.239–53.

Harvey, D. S. Leybourne & R. Taylor. (2011). Testing for Unit Roots in the Possible Presence of Multiple Trend Breaks Using Minimum Dicket-Fuller Statistics. Working Paper, Granger Centre for Time Series Econometrics and School of Economics, University of Nottingham.

Johansen, S. (1991). Estimation and Hypothesis Testing of Cointegration Vectors in Gaussian Vector Autoregressive Models. *Econometrica*, 59:1551-1580.

Loeb, P. D. (1982). International travel to the United States: an econometric evaluation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, pp. 7-20.

Martín, C.A. y Witt, S.F. (1987). Tourism demand forecasting models. *Tourism management*. pp. 233-246.

Mudambi, R. & Baum, T. (1997). Strategic segmentation: an empirical analysis of tourist expenditure in Turkey. *Journal of Travel Research*, Vol. 36, pp. 29- 34.

Paraskevopolous, G. N. (1977). An Econometric Analysis of International Tourism. Lecture Series No. 31, Centre of Planning and Economic Research, Athens.

Patsouratis, V, Franfouli, Z & Anastasopoulos G. (2005). Competition in tourism among the Mediterranean countries, *Applied economics*, 37, pp.1865-1870.

Rugg, D. (1973). The Choice of Journey Destinations: A Theoretical and Empirical Analysis. *Review of Economic Statistics* 20: pp.64–71.

Smeral, E. & Witt, S. (1996). Econometric forecasts of tourism demand to 2005. *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, pp. 891-907.

Stronge, W. B. & Redman, M. (1982). US tourism in Mexico: and empirical analysis. *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, pp. 21-35.

Tie-Sheng, W. & Li-Cheng, C. (1985). Domestic tourist development in China: a regression analysis, *Journal of Travel Research*, 24, pp.13–6.

Truett, D. B. & Truett, L. J. (1987). The response of tourism to international economic conditions: Greece, Mexico, and Spain. *The Journal of Developing Areas*, Vol. 21, pp. 177-90.

Uysal, M. & Crompton, J.L. (1985). Deriving a relative price index for inclusion in international tourism demand estimation models, *Journal of Travel Research*, 24. pp. 32-34.

Vahid, F. & Engle R. (1993). Common Trends and common cycles. *Journal of applied econometrics*, 8, pp.341-360.

Walsh, M. (1996). Demand analysis in Irish tourism, *Journal of the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland*, 27, pp.1–35.

Witt, S. F. (1990). Cash flow forecasting in the international tourism industry, in *Advances in Financial Planning and Forecasting 4, Part B: International Dimensions of Financial Management* (Eds) R. Aggarwal and C. F. Lee, JAI Press, Greenwich, USA, pp. 229–44.

BIOGRAFÍA

Martha Ofelia Lobo Rodríguez, Universidad Autónoma de Baja California, México. Profesor de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California. Calzada Universidad 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana B.C. 22390. Correo electrónico: mlobo@uabc.edu.mx

Carlos Alberto Flores Sánchez, Universidad Autónoma de Baja California, México. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California. Calzada Universidad 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana B.C. 22390. Correo electrónico: cflores@uabc.edu.mx

Duniesky Feito Madrigal, Universidad Autónoma de Baja California, México. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California. Calzada Universidad 14418 Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana B.C. 22390. Correo electrónico: duniesky.feito@uabc.edu.mx

Jorge Quiroz Félix, Universidad Estatal de Sonora, México. Profesor de la Facultad de Comercio Internacional de la Universidad Estatal de Sonora. Km.6.5 Carretera a Sonoyta CP.83400 San Luis Río Colorado, Sonora. Correo electrónico: jquirozf@gmail.com.

RELACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Edna Isabel de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Zóchitl Araiza Garza, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila-México

Izamar Guadalupe Amador Charles, Universidad Autónoma de Coahuila-México

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo valorar el aprendizaje organizacional en tres niveles: individual, grupal y organizacional y buscar la relación que existe entre ellos así como determinar si existen diferencias significativas entre los niveles y los datos sociodemográficos de los empleados. Para ello, se obtuvo información cuantitativa de 415 personas que laboran en 8 grandes empresas de la región centro del estado de Coahuila, mediante un cuestionario estructurado y posteriormente se analizaron los datos a través del software SPSS. Uno de los hallazgos, entre otros, es que en este estudio se infiere que a mayor aprendizaje individual, mayor es el aprendizaje grupal y el organizacional y se encontró que existe diferencia significativa en cuanto al género, con los factores de aprendizaje grupal.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje Individual, Grupal y Organizacional

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN LEVELS OF ORGANIZATION LEARNING

The present study aims to value organizational learning at three levels: individual, group and organizational and identify the relationship between them. We also determine whether there are significant differences between levels and sociodemographic data of the employees. For this purpose, quantitative information was obtained from 415 people working in 8 large businesses in the Central region of the state of Coahuila by using a structured questionnaire to analyze collected data which was processed using SPSS software. One of the findings, infers that, the greater individual learning, so is the greater the group and organization learning. We found significant differences in gender, with the factors of group learning.

JEL: L6, J24, J53

KEY WORDS: Individual, Group and Organizational Learning

INTRODUCCIÓN

Debido al intenso proceso de transformación en el que se encuentran las empresas por la competencia en los mercados, éstas se ven obligadas a potencializar y rentabilizar al máximo todos sus activos, y de una forma muy especial el activo intangible que representa la capacidad de aprender de su capital humano, para enfrentar los retos que surgen en las nuevas economías “pues el aprendizaje se considera que puede mejorar la competitividad de la empresa al ayudar y mejorar la adquisición y explotación de la información que vienen del mercado a mayor velocidad que los rivales” (Jiménez y Sanz 2007:32) No existe un consenso entre los teóricos sobre los niveles y/o dimensiones en que se manifiesta el aprendizaje organizacional, pero en este estudio serán considerados el aprendizaje individual (AI) el

grupales (AG) y el organizacional (AO) que distinguen Crossan, Lane y White (1999) y Castañeda y Pérez (2005). Garzón menciona que “cada uno de los niveles se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles” (2005 p.7). En palabras de Castañeda y Pérez “el aprendizaje organizacional sólo es posible a partir de individuos que aprenden, es decir, individuos que adquieren y transfieren conocimiento hasta hacerlo institucional y que aprovechan el conocimiento institucional para resolver problemas o para modificar productivamente el contexto donde operan”(p.9). A raíz de lo anterior expuesto resulta de interés cuestionarse en este estudio ¿Cuáles son los factores de aprendizaje individual, grupal y organizacional más y menos preponderantes que se manifiestan en las empresas de estudio? ¿Existen diferencias significativas entre los datos demográficos de los empleados y los niveles de aprendizaje? ¿Existe relación entre los niveles de aprendizaje? En las siguientes páginas se puede apreciar una revisión de la literatura que expone lo concerniente al aprendizaje individual, grupal y organizacional; la metodología utilizada en el estudio; posteriormente se abordan los resultados; para culminar en conclusiones, mismas que pueden desencadenar el establecimiento de políticas para favorecer el aprendizaje a todos los niveles en las empresas de estudio.

REVISIÓN DE LITERATURA

Aprendizaje Organizacional

Ocuparse del aprendizaje organizacional tiene sentido, pues la tendencia actual que con más frecuencia está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento, pues el conocimiento encarnado en las personas, es decisivo para el desarrollo económico y productivo de los países y es un arma estratégica para el servicio de las organizaciones, en las cuales el capital humano con su conocimiento hace la diferencia (Palacios, 2000), y de forma satisfactoria el uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal o de sistema para transformar continuamente la organización en una dirección, se ha incrementado (Dixon, 1999). Las definiciones de aprendizaje organizacional resultan ser muy numerosas y difieren de acuerdo al contexto, la complejidad y el nivel de análisis con que se aplica el término, concordando la mayoría de los autores en que es un proceso dinámico, como la que expone Real, Roldán y Leal: “El aprendizaje organizacional se define como un proceso dinámico de creación de conocimiento generado en el corazón de la organización a través de sus individuos y grupos” (2012, p.2). Para el cual se requiere “de al menos tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento” (Castañeda y Fernández, 2007, p.246)

Algunos argumentos en la literatura abordan el tema de aprendizaje organizacional con el impacto positivo en el desempeño de las organizaciones (Fiol y Lyles, 1985; Cardona y Calderón, 2006); otros lo relacionan como factor de competitividad (Bell, 1984; Bell y Pavitt, 1995; Stata, 1989; Jiménez y Sanz 2006; Miró, Leal, Cepeda y Miró 2009; Salim y Sulaiman 2011); algunos otros estudios versan sobre la influencia que tienen el clima y la cultura organizacional en el aprendizaje Organizacional (Schein, 2000; Enríquez, 2007) o como generador de capital social (Hernández, de la Garza y Ortiz, 2014).

El aprendizaje organizacional es considerado un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. (Crossan, Lane y White, 1999; Castañeda y Pérez, 2005), algunos otros autores agregan un nivel más, el interorganizacional, que se da en grupos de organización corporativa, requiere de un sistema de investigación y las universidades empresariales pueden facilitar su puesta en marcha (Garzón, 2005). En la tabla 1, se exponen los niveles de aprendizaje considerados por Crossan, Lane y White (1999) apreciando en ella los procesos, insumos y resultados que se presentan en cada nivel, en particular se puede observar como en el nivel de aprendizaje organizacional interviene como procesos la integración y la institucionalización, considerando la integración como el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas, mientras que el de institucionalización como el proceso en el que las acciones rutinarias

ocurren, es decir, las tareas son definidas con acciones específicas y los mecanismos de la organización se aseguran que las acciones ocurran.

Tabla 1: Niveles de Aprendizaje

Nivel	Proceso	Entrada/Salida
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Lenguaje Mapas cognitivos Conversación/Diálogo
Grupal	Integración	Comprensiones compartidas Ajuste mutuo Sistemas interactivos
Organizacional	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

En esta tabla se observan los procesos y la entrada y salida, en cada uno de los niveles. Fuente: Crossan, Lane y White (1999).

Aprendizaje Grupal

Al hablar del nivel grupal como muestra la tabla 1, Cross, Lane y White determinan que los procesos que se generan son el de la interpretación y la integración; interpretación, es la que explica una idea a través de palabras y/o acciones para uno mismo y los demás, y como este proceso es verbal se desarrolla el lenguaje, mientras que la integración como se mencionó anteriormente es el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y de la adopción de medidas coordinadas. Los resultados de estos procesos provocan una acción colectiva coherente, es decir, evolucionar en la comprensión compartida por los miembros del grupo (1999). Aun cuando estos autores separan cuatro procesos de aprendizaje, consideran que ellos operan sobre los tres niveles, debido a que los procesos fluyen naturalmente de uno a otro, ya que es difícil definir con precisión donde termina uno e inicia el otro. Haciendo hincapié en que la intuición es el único proceso que se realiza en forma individual, ese no se manifiesta en el nivel grupal u organizacional.

Argote, Gruenfeld y Naquin (2001) definen el aprendizaje grupal como el conjunto de actividades por las cuales los individuos adquieren comparten y combinan conocimiento a través de experimentar con otros, mientras que para Edmonson, Dillon y Roloff (1999) es un proceso continuo de acción y reflexión manifiesto, en miras de obtener y procesar información con la finalidad de comprender los cambios que surgen en el entorno adaptándose a ellos, y menciona como ejemplos de conducta de aprendizaje: el buscar retroalimentación, compartir información y hablar de los errores y cómo a través de esas actividades, los equipos pueden detectar cambios en el medio ambiente, mejorar la comprensión colectiva de los miembros o descubrir consecuencias inesperadas de sus acciones anteriores, así mismo León, R., Tejada, E., y Yataco M. consideran que “el interactuar en equipo permite el contraste de los modelos mentales, de las percepciones, es decir permite la apertura a la contrastación de interpretaciones del mundo real” (2014 p.85). En estudios recientes se analizan los factores grupales y organizacionales que influyen en que se den conductas de compartir conocimiento entre los miembros del grupo, detectando que el respeto y la amistad predicen la intención de compartir conocimiento (Tornó, 2011) y la manera en que resulta significativo el apoyo del líder en facilitar el intercambio de conocimientos de los empleados, que conforman los grupos (Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palmon, R. 2013).

Aprendizaje Individual

El aprendizaje individual es “un proceso consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas

internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados de éste (Martínez y Ruiz, 2002 p.4). El aprendizaje organizacional se basa inicialmente en el aprendizaje individual (Dodgson,1993; Huber,1991), ante lo cual Garzón coincide en que “quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización misma”(2005 p.6). Sin embargo, como comentan Garzón y Fisher la cultura debe contribuir a derrumbar egoísmos entre las personas y secciones de la organización, para que al compartir conocimientos se nutra toda la organización (2008).

La Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney (1991) establece en esta teoría que la organización es considerada como una cantidad de recursos y capacidades percibidas como recursos tangibles, intangibles y capacidades y la estrategia competitiva debe basarse en el control y explotación de los recursos estratégicos manifestados en activos y capacidades. La premisa de la propuesta es que los recursos están distribuidos de forma heterogénea en las empresas, que los recursos marcan una diferencia en el desempeño y que las diferencias son estables con el tiempo. Menciona cuatro indicadores de los recursos de la empresa que marcan una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible. A partir de esta teoría, Garzón (2005) considera que el aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento, donde el primero es el generador y el segundo el contenido y la base para futuros aprendizajes. Por otra parte, Mesinas (2010), centra la idea en el progreso de la empresa, cuando se toman decisiones estratégicas en relación a los recursos con que cuenta y ello le permite formar ciertas ventajas competitivas, cuando una organización innova es porque es capaz de crear mecanismos graduales de cambio, lo cual le permite ser seleccionada por la competencia.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se llevó a cabo es de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal. La población objeto de estudio fueron 415 empleados que laboran en 8 grandes empresas manufactureras situadas en la región centro del estado de Coahuila y que fueron encuestados a finales de 2014, utilizando una muestra por conveniencia. En la elección de las empresas se consideraron grandes por el número de 251 empleados en adelante (INEGI,2009). El instrumento utilizado fue el cuestionario sobre las dimensiones de la organización aprendiente, adaptado del instrumento “Dimensions of Learning Organization Questionnaire” (DLOQ) por Rómulo Mayorca, Vilorio y Campos (2007) para el contexto venezolano, el cual se conforma de cuarenta y tres ítems medidos a través de la escala de Likert (1 a 6 de menor a mayor).

Posterior a la revisión literaria se establece la siguiente hipótesis: Existen en los datos demográficos de los trabajadores diferencias significativamente estadísticas respecto a los 3 niveles de aprendizaje que se manifiestan en las organizaciones. Por lo que las hipótesis estadísticas son las siguientes:

Ho: No hay diferencias significativas en los géneros de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en los géneros de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Ho: No hay diferencias significativas en la edad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en la edad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Ho: No hay diferencias significativas en el grado de escolaridad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

H1: Hay diferencia significativas en el grado de escolaridad de los trabajadores respecto al aprendizaje individual, grupal y organizacional

Los datos cuantitativos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS versión 17. Se realizó un análisis de estadística descriptiva para obtener información de los datos demográficos y valorar cada uno de los factores que intervienen en el A.I., AG y AO. Con el análisis de variabilidad ANOVA se determinaron las diferencias entre el género, la edad y el grado de escolaridad con cada uno de los factores para dar respuesta a las hipótesis planteadas. Por último para determinar la correlación entre los factores de cada nivel de aprendizaje, se utilizó rho de Spearman.

RESULTADOS

Del cuestionario aplicado a los 415 empleados que laboran en 8 grandes empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, respecto a los factores que preponderan en cada uno de los niveles, las diferencias significativas con los datos demográficos y la relación entre los niveles de aprendizaje, se exponen a continuación los resultados. En la tabla 2 se presentan los datos demográficos de los empleados encuestados, en donde se consideran el género, la edad y el nivel de estudios.

Tabla 2: Datos Demográficos de los Empleados

Datos Demográficos	Porcentaje
Género	
Masculino	83.9
Femenino	16.1
Edad	
17 a 26 años	29.87
27 a 36 años	40.00
37 a 46 años	18.79
47 a 56 años	8.91
57 a 66 años	2.40
Nivel de Estudios	
Primaria	5.3
Secundaria	27.7
Preparatoria	39.3
Técnico	27.2
Licenciatura	.5

Datos demográficos de los empleados: género, edad y nivel de estudios. Como puede observarse el porcentaje mayor corresponde al género masculino con el 83.9%; el mayor rango de edad se encuentra en las personas de 27 a 36 años de edad; el nivel de estudios que predomina es el de preparatoria con el 39.3%.

Considerando las respuestas de generalmente, casi siempre y siempre como factores favorables al aprendizaje y el de nunca, muy rara vez, y ocasionalmente como desfavorables al mismo, en las tablas 3,4 y 5 se muestran los siguientes resultados.

En tabla 3, se pueden observar los factores de aprendizaje individual, y las respuestas que eligieron en porcentaje de empleados, en la cual se percibe que los porcentaje más altos favorables son: *el que las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos* con el 81.9% y *las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje* con el 80.0%. Los factores desfavorables que mayor porcentaje obtienen son: *Se incentiva a la gente a que pregunte “¿Por qué?” sin importar el puesto dentro de la*

organización con un 34%, cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros un 31.8%.

Tabla 3: Factores de Aprendizaje del Nivel Individual

Factores	Nunca %	Muy Rara Ve z %	Ocasionalmente %	Generalmente %	Casi Siempre %	Siempre %
1.-Las personas discuten abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de estas experiencias.	5.5	8.9	14.9	31.8	26.0	12.8
2.-Las personas identifican las habilidades requeridas para las áreas futuras.	5.1	6.3	16.4	28.2	32.3	11.8
3.-Las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje.	1.0	5.3	13.7	31.6	32.3	16.1
4.-Las personas pueden conseguir dinero, tiempo y otros recursos para costear/facilitar su aprendizaje.	4.6	8.0	17.8	31.8	27.7	10.1
5.-A las personas se les da tiempo para su desarrollo personal/profesional.	3.4	7.7	15.2	29.6	27.7	16.4
6.-Las personas perciben los problemas en el trabajo como oportunidades de aprendizaje.	3.6	7.0	16.4	31.1	27.5	14.5
7.-Recompensan a la gente que busca mejorar su desarrollo profesional.	4.6	8.0	13.0	30.6	27.2	16.6
8.-Las personas están dispuestas a una realimentación honesta entre unos y otros.	1.9	6.0	19.8	29.6	31.1	11.6
9.-Las personas están abiertas a escuchar diferentes puntos de vista antes de hablar.	3.1	7.7	19.8	29.6	27.0	12.8
10.-Se incentiva a la gente a que pregunte "¿Por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización.	5.1	11.1	17.8	31.3	22.4	12.3
11.-Cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros.	4.8	11.8	15.2	33.7	23.4	11.1
12.-Se tratan a las personas con respeto.	1.2	3.9	13.0	26.7	30.6	24.6
13.-Las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos.	1.7	7.7	16.9	26.3	27.5	20.0

En esta tabla se muestra la percepción que tienen los empleados respecto a los factores de aprendizaje individual que se manifiestan en la organización. Se percibe que los porcentaje más altos favorables son: el que las personas invierten tiempo creando un ambiente de confianza entre ellos con el 81.9% y las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje con el 80.0%. Los factores desfavorables que mayor porcentaje presentan son: Se incentiva a la gente a que pregunte "¿Por qué?" sin importar el puesto dentro de la organización con un 34.0% y cuando las personas dan su punto de vista o su opinión, también preguntan la opinión de los otros un 31.8%.

Respecto al aprendizaje a nivel grupal, como se muestra en la tabla 4, los factores más favorable son: *Igualdad en el trato grupal sin importar características personales* con un 78.3%, y *confianza en que la organización respeta sus ideas* con el 76.6%. Los factores menos favorables con mayor porcentaje son: *Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos*, que se promedia un 32.9 %, y *el de libertad para adaptar metas según necesidades* con el 27.6%.

Tabla 4: Factores de Aprendizaje del Nivel Grupal

Factores	Nunca	Muy Rara	Ocasionalmente	Generalmente	Casi Siempre	Siempre
	%	Ve %	%	%	%	%
14.-Libertad para adaptar metas según necesidades.	2.2	8.4	17.1	30.4	30.4	11.6
15.-Igualdad en el trato grupal sin Importar características personales	2.4	5.1	14.2	26.0	32.3	20.0
16.-Dinámica centrada en la tarea del grupo.	2.4	6.5	14.9	27.5	33.0	15.7
17.-Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos.	4.3	9.9	18.8	26.3	29.2	11.6
18.-Retribución al logro del grupo.	3.9	7.2	13.7	33.3	29.4	12.5
19.-Confianza en que la organización respeta sus ideas.	4.1	5.1	14.2	32.5	29.9	14.2

En esta tabla se muestra el porcentaje de empleados que dieron respuesta a los factores de aprendizaje grupal que se manifiestan en la organización. Los factores más favorable son: Igualdad en el trato grupal sin importar características personales con un 78.3%, confianza en que la organización respeta sus ideas con el 76.6%. Los factores menos favorables con mayor porcentaje son: Generación de ideas como resultado de discusiones e información recopilada por ellos, que se promedia un 32.9 %, y el de libertad para adaptar metas según necesidades con el 27.6%.

Para concluir con la descripción de los factores que preponderan, se puede apreciar en la tabla 5 los correspondientes al nivel organizacional. Los factores más favorables que se perciben son: *Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento* con el 78.5% y *la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo* con el 77.6%. Los factores desfavorables son: *Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo* con el 33.9% y *las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global*, muestra el 30.6%.

Tabla 5: Factores de Aprendizaje del Nivel Organizacional

Factor	Porcentaje					
	Nunca	Muy Rara vez	Ocasionalmente	Generalmente	Casi siempre	Siempre
20.- Se utiliza una comunicación fluida y con intercambio de ideas de diferentes medios, como sistemas de sugerencias, boletines electrónicos o reuniones de grupos primarios.	4.3	10.1	15.7	28.2	28.4	13.3
21.-Se le permite a la gente conseguir información que necesite en cualquier momento rápida y fácilmente.	1.2	5.5	18.3	29.2	32.0	13.7
22.-Mantiene una base de datos actualizada sobre las habilidades de los empleados.	4.1	7.5	14.9	32.0	27.5	14.0
23.-Crea sistemas para medir diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado.	2.9	8.0	16.4	30.6	28.4	13.7
24.-Se ofrecen cursos de adiestramiento para todos los empleados.	3.4	6.5	14.5	30.4	31.6	13.0
25.-Los resultados de entrenamiento se evalúan en función del tiempo y recursos invertidos.	2.7	7.2	14.5	25.3	32.0	18.3
26.- Se hace reconocimiento a personas proactivas.	4.3	8.4	12.3	30.4	31.6	13.0
27.- Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo.	4.8	10.8	18.3	32.3	19.8	14.0
28.- Se invita a las personas a que contribuyan a la misión de la misma.	4.6	10.1	15.7	28.0	27.5	14.2

29.- Se le da a las personas control sobre los recursos que necesitan para lograr su trabajo.	1.0	4.1	17.8	35.2	27.7	14.2
30.- Apoya a los empleados que logran riesgos calculados.	1.7	4.8	17.3	33.3	28.7	14.2
31.-La visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo.	1.2	7.7	13.5	32.3	30.4	14.9
32.- Se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.	4.3	11.6	16.9	27.7	24.8	14.7
33.- Las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global.	3.9	12.3	14.5	27.0	27.2	15.2
34.-Se promueve a que la opinión del cliente sea considerada en la toma de decisiones.	2.4	8.2	18.3	30.1	25.1	15.9
35.-En el impacto de la toma de decisiones se considera la moral de empleado.	0.7	8.4	17.8	33.7	25.5	13.7
36.- Trabajan junto con su entorno externo para satisfacer necesidades humanas.	1.7	7.2	14.7	34.2	24.6	17.6
37.- Se incentiva a las personas a que den respuesta a los problemas tomando en cuenta el punto de vista de los demás.	2.2	6.0	16.4	35.9	26.7	12.8
38.- Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento.	1.7	4.6	15.2	31.3	30.8	16.4
39.-Los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización.	3.6	6.3	17.8	30.6	26.7	14.9
40.- Los líderes autorizan a otros para que desarrollen la visión de la organización.	6.0	8.4	15.7	32.5	26.3	11.1
41.- El líder entrena a aquellos que le siguen.	2.7	7.0	13.5	32.3	28.0	16.6
42.-Los líderes buscan continuamente oportunidades de aprendizaje tanto para ellos, así como para sus empleados.	2.7	5.8	14.9	27.0	30.8	18.6
43.- Los líderes se aseguran de que las acciones de la organización sean consistentes con sus valores.	1.9	6.0	16.9	29.2	28.4	17.6

Los factores más favorables que se perciben son: Los líderes brindan por lo general el apoyo en oportunidades de aprendizaje y entrenamiento con el 78.5% y la visión de la organización se construye considerando los diferentes niveles y grupos de trabajo con el 77.6%. Los factores desfavorables son: Dan a las personas opciones para elegir sus asignaciones en el trabajo con el 33.9%, las personas se incentivan a que piensen en una perspectiva global, muestra el 30.6%.

Para analizar los factores del cuestionario en relación a las variables demográficas se empleó el análisis de varianza ANOVA. Los resultados mostraron que no existen diferencias significativas, entre cada factor del cuestionario de Aprendizaje y los estudios realizados, infiriendo que no importa el nivel de estudios del empleado para manifestar aprendizaje en cualquiera de los niveles, por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula. Asimismo, no existen diferencias significativas entre la edad de los empleados y los factores de aprendizaje en los 3 niveles, por lo tanto se infiere que no importa la edad de esta muestra para que se manifieste el aprendizaje y no se rechaza la hipótesis nula. En la tabla 6, se perciben los factores de los 3 niveles de aprendizaje con el género de los empleados, en donde se aprecia que no existen diferencias significativas entre el género y el aprendizaje individual y el organizacional, pero si se muestra una relación significativa en cuanto al género y el aprendizaje grupal, por lo tanto se rechaza la Ho y acepta parcialmente la H1, que las diferencias significativas solo se manifiestan en el nivel grupal.

Tabla 6: Comparación de las Medias Poblacionales de Cada Indicador del Cuestionario de Aprendizaje Por el Género del Empleado

Factores	Género	N	Media	Desviación Típica	F	Sig.
Aprendizaje Individual	Masculino	348	4.1247	0.8271	2.472	0.117
	Femenino	67	4.2997	0.1063		
Aprendizaje Grupal	Masculino	348	4.1600	0.0505	3.871	0.050**
	Femenino	67	4.4080	0.1165		
Aprendizaje Organizacional	Masculino	348	4.1493	0.0436	2.795	0.095
	Femenino	67	4.3340	0.1089		

** p<5%. En esta tabla se reportan los valores de la población media y desviación típica por género de los empleados, así como los resultados del ANOVA y valor de significancia para cada uno de los niveles de aprendizaje organizacional. Se puede apreciar que existe diferencia significativa entre el género y el aprendizaje grupal.

Para encontrar la relación entre los niveles de aprendizaje se utilizó el análisis de correlación de Spearman, la cual se presenta en la tabla 7 y se revela la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje, infiriendo que a mayor aprendizaje individual, mayor será el grupal y el organizacional y que a mayor aprendizaje grupal mayor el organizacional.

Tabla 7: Correlación Entre Niveles de Aprendizaje

	A.I	A.G.	A.O.
A.I	1		
A.G	0.725**	1	
A.O	0.790**	0.728**	1

** $p < .05$ En esta tabla se presentan los valores rho de la correlación de Spearman y su nivel de significancia, en la cual se puede observar la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje.

CONCLUSIONES

En este estudio en particular, se pudieron evaluar 43 indicadores de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional y llegar a la conclusión de que en los tres niveles, impera la percepción de los empleados de que en estas empresas se favorece el aprendizaje, pues los porcentajes de respuestas favorables al aprendizaje oscilan del 66.0% al 81.9% superando en medida a los desfavorables que oscilan entre el 27.6% y el 34.0 % La confianza, tanto a nivel individual como a nivel grupal se presenta como un factor preponderante, y a nivel organizacional destaca el que el líder brinda su apoyo en circunstancias de aprendizaje, sin embargo se revelan áreas de oportunidad en los indicadores desfavorables, en los que destacan entre otros en el nivel individual, que en cualquier puesto a las personas se les permita cuestionar, a nivel grupal considerar la oportunidad de que los empleados elijan asignaciones de trabajo y por último, a nivel organizacional, el dar importancia a las ideas que surgen de discusiones e información recopilada por los empleados. Se concluye que no importa la edad ni los estudios que tengan los empleados para que se presente el aprendizaje en cualquiera de los niveles, en cuanto al género no se marca diferencia a nivel individual ni organizacional, sin embargo se identifica una diferencia significativa entre éste y el aprendizaje grupal. Se revela la relación significativa entre los 3 niveles de aprendizaje, confirmando la teoría existente de que a mayor aprendizaje individual, mayor será el grupal y el organizacional y a mayor aprendizaje grupal mayor será el organizacional. El presente estudio muestra sus debilidades y limitaciones, pues el conocimiento no puede ser generalizado ya que la muestra utilizada fue no probabilística y solo se realizó en empresas grandes, pero se espera que desencadene el establecimiento de políticas para favorecer el aprendizaje a todos los niveles en las empresas de estudios; sirva de base a futuras investigaciones y que con este estudio se contribuya a ampliar y a dinamizar el conocimiento en el tema.

REFERENCIAS

- Argote, L., Gruenfeld, D., y Naquin, C. (2001). Group learning in organizations, *Groups at work: theory and research* (pp.369-394). New Jersey: Laurence Erlbaum associates Inc.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 7 (1), 99-120. Recuperado de <http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>
- Bell, M. (1984). Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries, en K. King y M. Fransman (eds.) *Technological Capacity in the Third World*; pp. 187-209, London: MacMillan.

Bell, M., y Pavitt, K. (1995). The Development of Technological Capabilities, in I.u.Haque (ed.), *Trade Technology and International Competitiveness*, Washington, The World Bank, pp.69-10.

Cardona L. J., y Calderón H. G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32),11-43. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a02.pdf>

Carmeli, A., Gelbard, R. y Reiter-Palomon, R. (2013). Leadership, Creative Problem Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management*. 52, 95-121. doi: 10.1002/hrm.21514.

Castañeda, D., y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2) 255-254. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n2/v6n2a04.pdf>

Castañeda, D., y Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 3-15. Recuperado de <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9L25B8J-7SM7ZL-BZ1/ModeloAOCastaneda-Perez.pdf>

Crossan, M. M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537. doi:10.5465/AMR.1999.2202135

Dixon N. (1999). *The organization learning cycle. How we can learn collectively*. U.S.A.: Gower Publishing Company.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394. doi: 10.1177/017084069301400303

Edmondson, A. C., Dillon, J. R., y Roloff, K. S. (2007). Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process. *The academy of management annals*, 1(1), 269-314. doi:10.1080/078559811

Enriquez, M.A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas psychologica*. 6 (1), 155-162. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100015&lng=pt&tlng=en

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, pp. 803-813. doi:10.5465/AMR.1985.4279103

Garzón, C.M. (2005). *Niveles de aprendizaje organizacional*. Universidad del Rosario. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1>

Garzón, M., y Fisher A. (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&tlng=es.

Hernandez, N., De la Garza E, yOrtíz, A. (2014). Generación de Capital Social a partir de la eficiencia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. (7) 1, 67-78.

Huber, G. P. (1991) Organization learning: the contributing processes and the literatures. *Organization science*. 2 (1), 88-115. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.(2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Jiménez, J.D., y Sanz V.R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 31-55. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2385979>

León,R., Tejada,E., y Yataco,M. (2014). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*, 6(2), 082-087. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6087>

Martínez L,I., y Ruiz M,J. (2002). El aprendizaje en las organizaciones: el nivel individual. En: Congreso Nacional y Congreso Hispano Francés (XVI:XII) Alicante: Asociación europea de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/EL%20APRENDIZAJE%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES-%20EL%20NIVEL%20INDIVIDU.pdf>

Mayorca R, Ramirez J, Vilorio O, y Campos J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 13(2), 149-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36413208>

Mesinas C. (2010). Gestión del conocimiento. Medición del aprendizaje manufacturero en PYMES de Hermosillo. Sonora, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/index.htm>

Miró A.C., Leal M.A. Cepeda C. G. & Miró A.M. (2010). Clima de confianza, aprendizaje e innovación: una metáfora biomimética. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(4), 21-36. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3341303>

Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos Procesos y Estrategias. México. *Hitos de Ciencias Económico administrativas 2000*; 6 (15),31-39.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2012). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*.doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x

Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract>.

Schein, E. H. (2000). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stata, R. (1989). Organizational learning. The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 1, 63-74. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/>

Tornó, C. G. (2011). Aprendizaje grupal: Antecedentes personales y organizacionales. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/10916>

BIOGRAFÍA

Edna Isabel de la Garza Martínez, Maestra en Administración y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales y ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5 Monclova, Coah, México. edisadelagarza@hotmail.com

Zóchitl Araiza Garza, Doctora en Administración, actualmente adscrita como investigadora a la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, donde es líder del cuerpo académico micros, pequeñas y medianas empresas, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales, así como publicando libros, y capítulos de libro de investigación además de artículos en revistas arbitradas e indexadas. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México y del cuerpo arbitral de varias revistas de investigación. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5 Monclova, Coahuila, México. zaraiza@hotmail.com

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales y ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km. 4.5 Monclova, Coahuila, México. nehe59mex@hotmail.com

Izamar Guadalupe Amador Charles, estudiante de licenciatura de la Universidad Autónoma de Coahuila, colaborada en proyectos de investigación desarrollados por la Maestra de la Garza. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, carretera 57 Km.4.5, Monclova, Coah. México. izagua@hotmail.com

MODELO DE PROFESIONALIZACION PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL EN EL VALLE DE MEXICALI

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Universidad Autónoma de Baja California

Ana María Vázquez Espinoza, Universidad Autónoma de Baja California

Roberto Burgueño Romero, Universidad Autónoma de Baja California

Griselda Guillén Ojeda, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

El estudio analiza empresas familiares (EF) y no familiares (ENF); partiendo de la pregunta ¿Puede un Modelo de Profesionalización mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali?, en la presente investigación se elaboró un instrumento que busca medir las capacidades internas de las MIPYMES, con el objetivo de Identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas mejorar su competitividad y favorecer el desarrollo local. Se trata de un estudio transversal y descriptivo, cuyo trabajo de campo se realizó en los meses de Mayo y Junio de 2012; Se planteó la posible existencia de una relación lineal entre la competitividad y sus dimensiones: Planeación estratégica, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas; para validar esta afirmación se aplicó como prueba de hipótesis el coeficiente de correlación de Spearman Rho, mostrando los resultados que no existe relación lineal entre las variables. Por último para realizar un análisis comparativo de la competitividad existente entre las EF y ENF, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA de un factor), con el objetivo de conocer si la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de las ENF; Los resultados mostraron que el nivel de significación tanto para la variable competitividad como para las demás es mayor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), por lo que se afirma que la competitividad promedio de las EF es igual a la competitividad promedio de ENF, es decir, no existe diferencia significativa entre ambas respecto a la competitividad y demás variables. En conclusión, los resultados permiten inferir que si bien los resultados no muestran una diferencia significativa, si están relacionados entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de éstas.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Empresas Familiares, Empresas No Familiares, Profesionalización, Teoría de Recursos y Capacidades, Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas.

MODEL TO PROFESSIONALIZE AND IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS IN THE MEXICALI VALLEY

ABSTRACT

The study examines family businesses (EF) and non-family businesses (ENF); starting from the question, can a model of Professionalism improve the competitiveness of companies in the commercial sector of the Mexicali Valley. We developed an instrument to measure the internal capacities of MIPYMES, with the objective to identify and develop a model of professionalization that allow businesses to improve their competitiveness and promote local development. This is a descriptive study, whose field work was carried

out in the months of May and June 2012. We examine possible existence of a linear relationship between competitiveness and its dimensions: strategic planning, Human Resources, Accounting and Finance. To validate this claim we conducted a hypothesis test of the Spearman correlation coefficient Rho , showing results that there is no linear relationship between the variables. Finally to make a comparative analysis of existing competition between the EF and ENF, the analysis of variance (ANOVA of a factor), was used to identify if the average competitiveness of EOF is equal to the average competitiveness of the ENF. The results showed that the level of significance for competitiveness is higher than the established level of significance ($\alpha = 0.05$). Thus, the average competitiveness of the EF equals the average competitiveness of ENF, i.e. There is no significant difference between both with respect to competitiveness and other variables.

JEL: M00, R1

KEYWORDS: Competitiveness, Family Businesses, Non-Family Enterprises, Professionalization, Theory of Resources and Capabilities, Strategic Planning, Human Resources

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este artículo partimos de la pregunta si puede un modelo de profesionalización mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, por lo que se elaboró un instrumento que busca medir las capacidades internas de las MIPYMES, con el objetivo de identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas mejorar su competitividad y favorecer el desarrollo local. En el presente trabajo se habla de las Empresas Familiares y No Familiares, así como de las características que poseen cada una en relación con las variables que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad interna de las empresas del sector comercial, dando a conocer el resultado producto de la investigación en empresas del sector comercio del Valle de Mexicali, el cual se encuentra localizado en el noroeste de Baja California muy cerca de la Ciudad de Mexicali, capital del estado y cabecera municipal. En esta ciudad confluyen caminos provenientes de las ciudades fronterizas de Mexicali y de San Luis Río Colorado, Sonora. Por lo cual representa un centro geográfico idóneo para la operación de negocios y distribución de insumos, muestra de ello son la gran cantidad de empresas existentes. La organización de este artículo posee la siguiente estructura. En la sección I, presentamos la introducción, en la sección II de revisión literaria se presenta literatura respecto a la competitividad y las variables que se estudian para efectos de medirla, en la sección de metodología, se presenta el método utilizado para realizar dicha investigación, así como el modelo propuesto. En la sección IV se presentan los resultados obtenidos y finalmente en la sección V se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN LITERARIA

El objetivo de este capítulo es introducir el marco general sobre las MIPYMES, así como la competitividad de la empresa familiar y el modelo utilizado para medir la competitividad. Con esta pretensión, se establece, en primer lugar, y a juicio del investigador, las causas que justifican que la investigación tenga como objetivo identificar y desarrollar un modelo de profesionalización que permita a las empresas del sector comercial mejorar su competitividad y favorecer al desarrollo local. En segundo lugar, y dado que existen posiciones contrapuestas en torno a la existencia de un campo independiente para el estudio de la empresa familiar, se hace necesario definir y establecer la postura que adoptará el investigador para desarrollar su investigación científica a través de la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades que posee la empresa para medir la competitividad. Para finalizar el capítulo, se abordan los recursos y capacidades, considerando las variables de planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas con la finalidad de modelar aquellas que permitan a la empresa operar en un ambiente competitivo.

Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

La MIPYME es un ente reconocido a nivel mundial por su activa participación en la generación de empleo a costos menores de inversión, como por ejemplo el uso intensivo de mano de obra al no contar con tecnología sofisticada. Es adaptable a diversos medios geográficos por lo que el ingenio de un empresario emprendedor juega un rol importante para el éxito en la producción y/o comercialización del bien o servicio producido (Regalado, 2002). Su organización incipiente permite métodos de negociación directos como ágiles, donde la habilidad y el buen manejo de las relaciones con sus clientes y proveedores contribuirá a la obtención de resultados esperados como inesperados independientemente del giro comercial. La MIPYME es estimulante de la competencia, que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo, ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia de los servicios, entre otros. Contribuyen a elevar el nivel de ingreso de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. La MIPYME tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro, en relación a las principales ramas donde participa activamente dicho sector empresarial, los cuales constituyen la rama industrial, la comercial y la de servicios (Lagos, 2008).

Competitividad de las MIPYMES

La competitividad es un concepto complejo y no hay consenso sobre un indicador cuantitativo para su estimación. Por competitividad se entiende la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (Pérez, 2008). Solleiro y Castañón (2005) asumen que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas, por lo cual no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo

El mapa de competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía, para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la PYME con este se logra obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de la misma, visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006). Saavedra (2010) menciona los aspectos que considera el mapa de competitividad del BID, los cuales se enuncian a continuación:

Planeación Estratégica: es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas, se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg y Quinn, 1998; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

Producción y operaciones: la producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez y Álvarez, 2006).

Aseguramiento de la calidad: Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

Comercialización: Es el proceso que se lleva a cabo con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa el incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, siendo una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez y Álvarez, 2006 y Zeballos, 2001).

Aspectos bancarios: Uno de los principales obstáculos de la PYME, es el acceso al financiamiento, por lo que es importante la relación que establezca con las entidades bancarias a través del manejo de financiamientos oportunos.

Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio y Aragón, 2006; Martínez y Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa ante el cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez y Álvarez, 2006).

Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información, resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio.

El mapa de la competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores (Katz y Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez y Álvarez, 2006).

Empresa Familiar

La Empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. El Diccionario de la Real Academia Española define a la empresa como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad (Aguilar, Ayala, Martínez y Méndez, 2009).

Definición de Empresa Familiar

En el mundo de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básicas (estratégicas y operativas) asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones (Soto, 2007). Una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar (Sánchez, 2004). Longenecker, Moore y Petty, (2007) menciona que una empresa familiar se caracteriza porque los miembros de la familia participan directamente en la propiedad u operación, en su vida y funcionamiento. También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra.

Teoría de los Recursos y Capacidades

Barbosa y Sandoval (2011) mencionan que una de las perspectivas dentro del campo del *management* estratégico que ha recibido gran atención en los últimos años es la denominada teoría de recursos y capacidades. Esta perspectiva se caracteriza por considerar que son los recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. Esta perspectiva explica la competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, dado que estas desarrollan mecanismos para hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas. En palabras de Wernerfelt (1984), la perspectiva basada en recursos tiene como propósito ser una herramienta para el análisis de los recursos de una firma y, de esta forma, encontrar algunas opciones estratégicas que le permitan consolidar su posición en el mercado. Por otra parte, cabe señalar que este autor enfatiza en la relación entre la rentabilidad y los recursos de la empresa.

La Competitividad en las MIPYMES y Empresas Familiares

Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012) determinan los principales aspectos internos que afectan la competitividad de las MIPYMES, entre los cuales se encuentran la Planeación Estratégica, Recursos Humanos entre otros, considerados por el papel vital que juegan dentro de las empresas. Dentro de la literatura del entorno de las MIPYMES a nivel general y en México, coinciden en que uno de los factores que más influye en su ciclo de vida es la competitividad, esta es afectada principalmente por aspectos internos de las empresas (Aragón & Rubio, 2005).

Planeación Estratégica

La planificación estratégica en las empresas familiares, es un tema que no ha sido investigado en toda su dimensión, se ha trabajado todo lo relacionado con la planificación de la sucesión de acuerdo al protocolo familiar, y la proyección financiera, entre otros, como temas puntuales, pero no con una visión estratégica. En un entorno de empresa familiar, el desarrollo de una estrategia de negocios debiera considerar tanto aspectos de la compañía, como de la familia dentro del marco del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Según Álvarez (2009) el 37% de las empresas familiares estudiadas por la Universidad de Monterrey no realizan ningún tipo de planeación para su negocio. De igual manera investigaciones realizadas por Banamex en colaboración con ProfitConsulting (2008) a 322 empresas familiares de todo el país, ilustran que el 83% de las empresas analizadas tienen una estrategia pensada, pero solo el 45% cuenta con un plan estratégico por escrito, lo que a la larga genera una toma de decisiones incongruentes por las diferencias entre la percepción y la aplicación de la estrategia.

Es precisamente una administración deficiente la causa del fracaso organizacional en el 97% de los casos –especialmente en MIPYMES- (Valdez et al, 2008). La planeación estratégica desde la perspectiva de la empresa familiar, resulta aún más complicada debido a que la familia también debe ser considerada al momento de planificar. Para Belausteguigoitia (2010), la planeación oportuna de los temas empresariales y familiares por parte de la familia, reducen los conflictos y aumentan a su vez las posibilidades de éxito y continuidad de las empresas familiares. Para conocer si la planeación es un factor que influye en la competitividad de la empresa, en el estudio de Kraus, Harms y Schwarz (2006) se identificó una relación positiva entre la planeación y la competitividad, e hicieron énfasis en que la formalidad de la planeación aumenta la posibilidad de ejecución, lo que a su vez influye en el desempeño. Entretanto, Rudd, Greenley, Beatson e Ian (2008) concluyen que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento (Salas et al., 2012)

Recursos Humanos

Colombo y Grilli (2005) realizaron un estudio en el que encontraron evidencia que confirma que existe una relación positiva entre los recursos humanos y la competitividad. En este estudio se utilizó como ítems que afectan a los recursos humanos las características esenciales del administrador; por ejemplo, formación profesional, toma de decisiones, liderazgo y experiencia. Sin embargo, parece ser que no se da a notar la relevancia que en verdad representan, ya que las MIPYMES constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas (Robles, de la Garza, y Medina, 2008, citado por Salas et al., 2012).

Contabilidad y Finanzas

Un aspecto transcendental para alcanzar competitividad, rentabilidad y desarrollo es a través de una adecuada administración financiera, de lo contrario no podrán desarrollarse y corren el riesgo de no sobrevivir. Por tanto este tipo de administración debe realizarse a través de una adecuada planeación, organización, control y dirección de los recursos financieros con que cuenta la empresa. Esparza, García, Duréndez y Guillamón (2010) han estudiado la variable de administración financiera través de las dimensiones de financiación, endeudamiento, rentabilidad, crecimiento y utilización de información contable y financiera. García, Serrano y Blasco M. (2005) han medido la competitividad de las micro y pequeñas empresas a través de las dimensiones de competitividad, capacidad innovadora y productividad (Carrillo, Bravo, Valenciana, Corral, 2013).

METODOLOGÍA

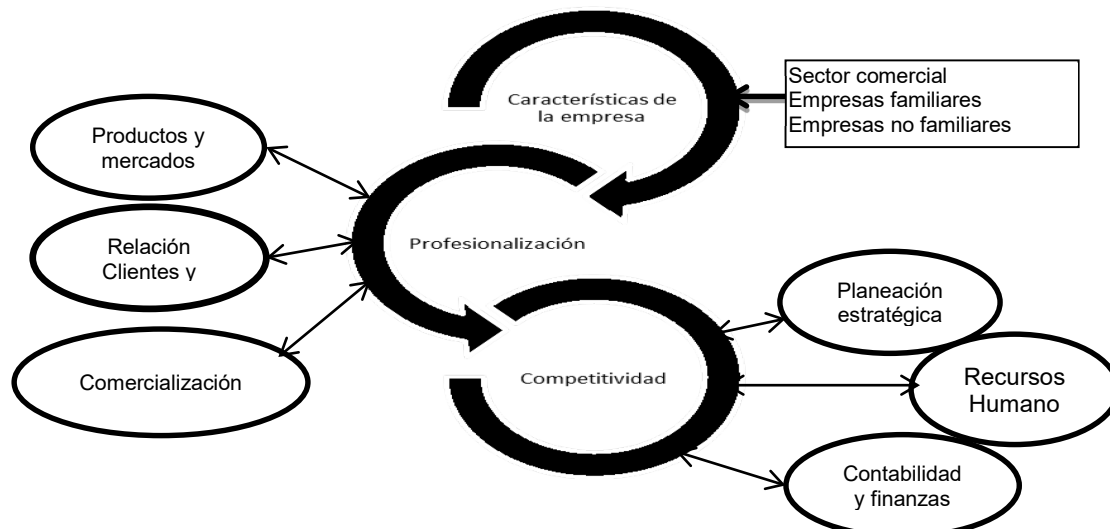
En esta sección se describe el diseño de la investigación realizada a fin de alcanzar los objetivos señalados y corroborar las hipótesis descritas; también presenta el enfoque de investigación, así como los alcances temporales, espaciales y disciplinarios, los instrumentos de investigación diseñados para recolectar los datos, las técnicas utilizadas para la validación y la confiabilidad de los instrumentos, la prueba piloto y las técnicas aplicadas en el análisis de los datos para la comprobación de las hipótesis. También se incluyó un apartado para determinar el nivel de competitividad a un nivel más específico, en el cual se desarrolló el Índice de Competitividad de las variables de Planeación Estratégica, Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas. De acuerdo a los diferentes modelos de competitividad empresarial analizados anteriormente, se determina en el presente estudio el nivel de competitividad de cada una de las empresas estudiadas para efectos de que las empresas comerciales puedan mejorar sus niveles de competitividad, a partir de considerar las variables profesionalización y aspectos internos de las empresas (planeación estratégica, recursos humanos, y contabilidad y finanzas) como determinantes de un nivel mayor de competitividad. El desarrollo del modelo propuesto (ver Figura 1) plantea la incidencia que tienen las variables en las empresas familiares y no familiares del sector comercial del Valle de Mexicali.

Enfoque de Investigación: El estudio se aborda desde el enfoque cuantitativo. Se trata de un estudio transversal, descriptivo y correlacional. La investigación se define como transversal debido a que se centrará en analizar el nivel de las variables en un momento dado, debido a que se realizará una comparación de la competitividad de las empresas familiares con las empresas no familiares, es descriptivo; además es correlacional ya que medirá el grado de relación que presentan las variables de profesionalización y competitividad.

Paradigma de Investigación: El paradigma de esta investigación es positivista, debido a que la realidad es objetiva, es decir, existe al margen de la razón y la conciencia humana sobre su existencia, está sujeta a un orden propio y opera según las leyes y mecanismos naturales e inmutables que permiten: explicar, predecir y controlar los fenómenos. La piedra angular de la ciencia, según el positivismo es el dato, (observable, positivo, de ahí el nombre) que resulta una “entidad pura” de la realidad a la que hay que acceder, mediante

su disección, además las variables que se van a estudiar, deben estar estrictamente operacionalizadas, es decir se muestran explícitamente los elementos que van a formar parte de su definición en el modelo de profesionalización.

Figura 1: Modelo de Competitividad Empresarial



Esta Figura muestra la incidencia que tiene la profesionalización a partir de los productos y mercados, la relación de clientes y proveedores y la comercialización con los aspectos internos de la empresa como son las variables de planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas como determinantes de un nivel mayor de competitividad.
 Fuente: elaboración propia.

Método de Investigación

El método de esta investigación es inductivo; según Dávila (2006) la conclusión se alcanza al observar la muestra de un grupo y se infiere de ella lo que es típico del grupo entero. Se trata de un estudio descriptivo ya que se busca especificar las características de las empresas familiares y no familiares del Valle de Mexicali. Por otra parte también es explicativo ya que pretende establecer las causas de los eventos sucesos o fenómenos en estudio. El plan de trabajo utilizado en el desarrollo de este trabajo de investigación se describe a continuación:

- Búsqueda de información bibliográfica referente a las empresas familiares, características, profesionalización y gestión de sus órganos de gobierno.
- Consulta y asesorías con especialistas y conocedores del tema.
- Se diseñó del cuestionario a utilizar en la investigación.
- Se procedió al pilotaje del instrumento y posteriormente a su afinación y adecuación.
- Se aplicó el instrumento a las empresas comerciales registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).
- Se elaboró la base de datos con la información recabada.
- Análisis de los datos obtenidos con el programa estadístico SPSS.
- Obtención de los Índices de Competitividad.

Alcance Temporal, Espacial y Disciplinar

El trabajo de campo se realizó en los meses de mayo y junio de 2012, espacialmente en el Valle de Mexicali, el objeto de estudio son las PYMES del sector comercial, el estudio se limita conceptualmente a la competitividad empresarial, analizada desde la ciencia de la administración.

Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación no experimental cuantitativa ya que podría definirse como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no hacemos modificaciones en forma intencional a dichas variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al., 2010). Por la evolución del fenómeno: este se define como transversal, la investigación se centrará en analizar el nivel o estado de las variables en un momento dado. Por la comparación de poblaciones, es descriptiva, se cuenta con una población la cual se tratará de describir en función de un grupo de variables. Por lo que se concluye que la investigación es, transversal y descriptiva. De acuerdo a la metodología de Rivas (2006, p. 137-141), la investigación es cuantitativa exploratoria porque abrirá un campo de conocimiento hasta ahora inexistente en México y en la región, debido a que no existen estudios relacionados dadas las características y el contexto en donde se desenvuelven este tipo de empresas. Es descriptiva porque explicará el fenómeno de la competitividad en las empresas familiares y no familiares utilizando parámetros de la estadística descriptiva; además es correlacional ya que medirá el grado de relación de las variables.

La investigación es cuantitativa por la postura de tener que tomar una actitud concreta frente al objeto de estudio, además por depender de métodos cuantitativos para el análisis de los datos (como los estadísticos), por el uso de la encuesta (Zapata, 2005). La investigación también se define como aplicada, porque pretende establecer un modelo que permita mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial, además sus resultados caracterizarán las variables que impactan significativamente el problema, con lo cual se diseñará un modelo que detone su crecimiento, el cual podrá ser implementado por las empresas que así lo consideren conveniente (Eyssautier de la Mora, 2002).

Sujetos de Investigación

En esta investigación los participantes que se estudiaron fueron las MIPYMES del sector comercial del Valle de Mexicali, de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (El SIEM es el Sistema de Información Empresarial Mexicano el cual integra un registro completo de las empresas existentes desde una perspectiva pragmática y de promoción, accesible a confederaciones, autoridades, empresas y público en general, vía internet) en 2010 existían 167 empresas registradas, mismas que se tomaron como base, las cuales se procedieron a visitar. Resaltando que solo se aplicó la encuesta a un 50 % de la población, debido a que 91 (54.49%) empresas no se encontraron y 22 no accedieron a responder la encuesta, al final la tasa de respuesta fue de 69 empresas (ver Figura 2).

Instrumentos de Recolección de Datos

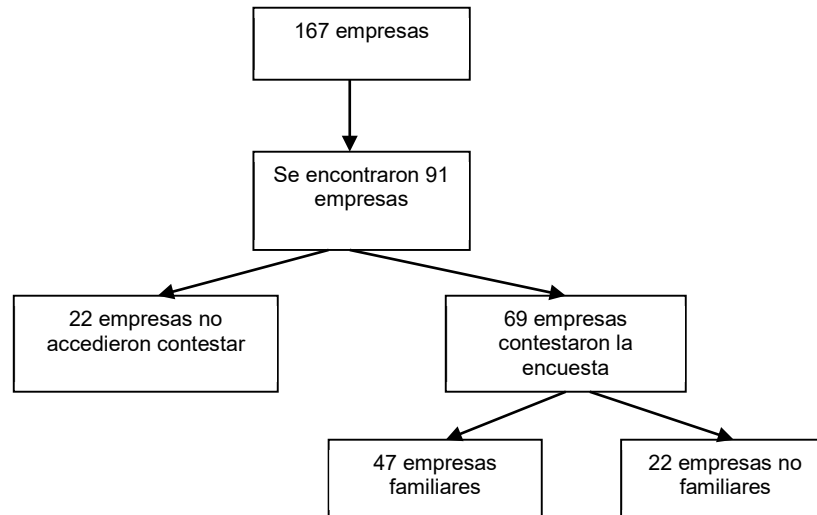
La manera de obtener los datos en esta investigación fue aplicando los cuestionarios directamente en las empresas; una vez recabada la información se procedió a elaborar una base de datos en SPSS, la cual contiene cada una de las preguntas del cuestionario y sus respectivas respuestas, obteniendo los datos estadísticos de todos los sujetos de estudio, los cuales para efectos de esta investigación fueron 69.

Encuesta

El instrumento de medición que se elaboró para la presente investigación (Ver Anexo 2), fue construido partiendo del cuestionario para diagnosticar a la empresa familiar que utiliza Belausteguigoitia (2006), del cual se tomaron algunas preguntas para caracterizar a la empresa familiar, otras preguntas se seleccionaron del Mapa de Competitividad que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual mide cada una de las áreas de la empresa, mostrando las fortalezas y debilidades de la misma, mejorando el desempeño de la organización y con ello su competitividad, de este último se consideraron solamente aquellas áreas que se consideran pertinentes para la problemática en cuestión. Además se eligieron preguntas relativas a

la competitividad de las empresas de un cuestionario aplicado en una investigación realizada por López (2009).

Figura 2: Selección de Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali



La Figura muestra la selección de empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, resaltando que solo se aplico la encuesta a un 50% de la población debido a que el 54% no se encontraron y 22 empresas no accedieron a responder la encuesta, por lo que la tasa de respuesta fue de 60 empresas encuestadas. Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización de las Variables

Variable: características tipológicas y funcionales *Definición conceptual.* Son las características que diferencian y permiten clasificar a las mipymes (jons, 2000). *Definición operacional.* Es la especificación del sector comercial, régimen jurídico, número de empleados, antigüedad de la empresa, origen de la propiedad e intensidad de la competencia que tienen las mipymes del sector comercial del valle de mexicali.

Variable: profesionalización: *Definición conceptual.* La capacidad interna con que una empresa estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que le permitan conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos (basco, 2006). *Definición operacional.* Es la especificación de los recursos y capacidades que poseen las mipymes del sector comercial del valle de mexicali. *Variable: Competitividad* *Definición Conceptual.* La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúan (citado por López y Vélez, 2010). *Definición Operacional.* Son las capacidades internas para construir ventajas competitivas a partir de la aplicación de la planeación estratégica, la gestión de recursos humanos, la aplicación de la contabilidad y la gestión financiera; cada una ellas consideradas como estrategias y medios de control que permitan obtener ventajas comparativas y competitivas a las MIPYMES del sector comercial del Valle de Mexicali (Ver Tabla 1).

RESULTADOS

El presente trabajo se enfoca en diseñar un modelo de profesionalización empresarial para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali, con la finalidad de que incluya las capacidades internas de las empresas, gestionar y manejar los recursos que disponen, aumentando su nivel de competitividad impactando positivamente en el desarrollo de la región. El objetivo es caracterizar

a las empresas familiares así como modelar las estrategias de competitividad vinculadas a las variables de planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas, además de evaluar si hay una relación entre dichas variables con la competitividad. A continuación se presentan los resultados de la investigación, primeramente se define el perfil de los objetos de estudio y posteriormente se ilustran los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas, para finalizar con la validación del modelo propuesto de profesionalización para mejorar la competitividad.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables de Estudio

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Tipo
Planeación Estratégica	Realización del proceso de planeación estratégica Existencia de estrategia, Definición de objetivos, plazos y responsables, Realización del análisis FODA, Análisis del sector de la empresa	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10	Ordinal
	Utilización en los 2 últimos años estrategias para el desarrollo de su empresa	5.11	Nominal
Recursos Humanos	Existencia de organigrama escrito e implantado, Políticas y Manuales de procedimientos por escrito, Existencia de una junta directiva, Cumplimiento de requisitos legales, Programa de Capacitación e inducción, Cantidad de cursos, Comunicación oral y escrita	P6.1 P6.2 P6.3 P6.4 P6.5 P6.6 P6.7 P6.8 P6.9 P6.10 P6.11 P6.12	Ordinal
	Realización de actividades sociales, recreativas y deportivas, actividades de R.H. Generación de información contable, Sistemas de Computo Herramientas utilizadas Aplicaciones informáticas	6.13, 6.14, 6.15, 6.16, 6.17	Intervalo y Nominal
Contabilidad y Finanzas	Sistema de contabilidad Informes de resultados contables cuentas por pagar, Sistema de costos de la empresa Planeación financiera formal	7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, 7.11, 7.12, 7.13, 7.14, 7.15	Ordinal
	Conocimiento de la utilidad por producto, Comparación de resultados con presupuestos Técnicas financieras utilizadas en la empresa Tipo de financiamiento bancario Utilización del financiamiento	7.16, 7.17, 7.18, 7.19, 7.20, 7.21	Nominal
Competitividad	Existencia de una estrategia Identificación de los elementos que distinguen a su empresa Comportamiento de sus ventas con respecto al año anterior Distribución de las ventas Utilidades de la empresa Identificación de la estrategia seguida por la empresa, Identificación de los factores de competitividad, Comportamiento de la empresa.	8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11, 8.12, 8.13, 8.14, 8.15, 8.16, 8.17	Ordinal

Esta tabla muestra la operacionalización de las variables utilizadas en el estudio tales como planeación estratégica, recursos humanos, contabilidad y finanzas para medir la competitividad de las empresas del sector comercial del Valle de Mexicali. Fuente: elaboración propia basados en los ítems del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo para medir la competitividad de las empresas del sector comercial.

Análisis Descriptivo de la Muestra: La muestra estuvo conformada por un total de 91 empresas, respondieron 69 empresas, de las cuales el 68% (47) son empresas familiares y el 32% (22) son empresas no familiares, todas pertenecientes al sector comercial del Valle de Mexicali.

Descripción de objetos de estudio: La conformación de empresas encuestadas de acuerdo a la clasificación que maneja el mapa del BID, quedan de la siguiente manera: un 6% de empresas son de autoservicio y departamentos; 38% abarrotes, alimentos, bebidas hielo y tabaco; 10% construcción, ferretería, tlapalería y vidrios; 28% otros; joyería, perfumería, juguetes y regalos 3%; cuidado a la salud, farmacias, naturistas 6%; imprenta, internet, catálogos impresos 2%; mueblería, enseres domésticos y computadoras 3%; ropa, productos textiles, y calzado 4%.

Características de Empresas del Sector Comercial del Valle de Mexicali

Familiares: En las Empresas Familiares respecto a las variables demográficas muestran los siguientes resultados: en 29 (62%) empresas el dueño es hombre y en 18 (38%) son mujeres; con una edad promedio de 43.91 años. El mayor número de participantes estuvo conformado por adultos de entre los 40 y los 55 años (47%), seguido de adultos medios entre los 26 y los 39 años (32%) y los demás fueron de la categoría de adultos mayores y jóvenes. Con relación al nivel académico, el 17% había cursado solo la educación básica; el 34% la secundaria; el 23% bachillerato o estudios técnicos, y el 26% tenía estudios superiores. Respecto al tipo de personalidad de las empresas el 94% son físicas y el 6% son morales; así como el sector en el que desempeñan sus actividades el 9% se ubica en comercio al mayoreo y el 91% comercio al menudeo.

No Familiares: En las Empresas No Familiares las variables demográficas muestran los siguientes resultados, de las cuales 15 tienen un propietario hombre (68%) y en 7 (32%) es mujer. La variable edad se distribuyó asimétricamente con una media de 40.62 (desv. est.=11.595). El mayor número de participantes estuvo conformado por adultos de entre los 40 y los 55 años (50%), seguido de adultos medios entre los 26 y los 39 años (23%) y los demás fueron de la categoría de adultos mayores y jóvenes. Con relación al nivel académico, el 9% había cursado solo la educación básica; el 36% la secundaria; el 31% bachillerato o estudios técnicos, y el 23% tenía estudios superiores. Respecto al tipo de personalidad de las empresas el 95% son físicas y el 5% son morales; así como el sector en el que se desempeñan sus actividades el 14% comercio al mayoreo y el 86% comercio al menudeo.

Tomando en cuenta el análisis de la teoría de recursos y capacidades se llegó a la conclusión que se adolece de una definición de competitividad aplicable a este tipo de organismo del sector comercio; por ello se planteó un modelo que reúnan los factores esenciales para su determinación: planeación estratégica, recurso humano y contabilidad y finanzas. Por otra parte para medir el grado de profesionalización, entendiendo esta como la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus propios recursos se consideraron: Productos y Mercados, Relación Clientes-Proveedores y Comercialización. Lagos (2008) hace mención de que no es de extrañar que muchas PYMES aborden el mercado con lo que creen que necesita y no con lo que requiere en realidad, que ignoren las oportunidades que pueden aprovechar, como por ejemplo simplificación de trámites o eliminación de tributos, y que pasen por alto aquellos aspectos que pueden acabar con ellos como una competencia desleal, productos más innovadores, escasez de mano de obra calificada o dificultades para hacerse de materias primas. Salas, Valle, Galván y Cuevas (2012) determinan los principales aspectos internos que afectan la competitividad de las Mypymes, entre los cuales se encuentran la planeación estratégica, recurso humano entre otros, considerados por el papel vital que juegan dentro de las empresas.

Por su parte Lagos (2008), menciona que quienes se lanzan a la aventura empresarial generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es por ello que para efectos de conocer si la planeación estratégica (PE) es un factor que influye en la competitividad de la empresa, los resultados mostraron que tanto en las empresas familiares y las empresas no familiares no realizaron este proceso, situación que da pautas de oportunidad para que ambas empresas puedan ser altamente competitivas, según Estrada, García y Sánchez (2009) comprueban que en el contexto de México un factor determinante de la competitividad son aquellos que poseen un plan estratégico. Por otra parte Sanding (2004) mencionan que los autores Ward (1997, 1996) y

Carlock y Ward (2001) postulan una aproximación a partir de la planificación estratégica para estos autores la empresa familiar se ve sometida a problemas que pueden ser anticipados y resueltos desarrollando procesos de planificación estratégica.

Tadeo Basco (2005) menciona que el proceso de planificación estratégica en la empresa familiar es similar al de la empresa no familiar, situación equivalente a la que prevalece en la presente investigación, no obstante existen algunos elementos que afectan de manera específica a su formulación y puesta en práctica (Harris, Martínez y Ward, 1994). Sharma, Chrisman y Chua (1997) presentan un modelo del proceso de dirección estratégica en donde se destaca, en cada uno de los pasos, la influencia de los intereses, valores y objetivos de la familia, expresando la necesidad de incrementar las investigaciones en cada una de las etapas del proceso para reconocer los aspectos relevantes y las diferencias que existen con la empresa no familiar.

Respecto a la dimensión de Recursos Humanos (RH) Hernández et al, (2014), en un estudio encontró que en este factor se trata de conocer, el grado de aplicación que hacen las Pymes de los principales procesos o prácticas de Recursos Humanos: reclutamiento y selección de personal, sistemas de evaluación del rendimiento/desempeño, capacitación del personal, promoción del personal y sistemas de pago variable (incentivos), encontrando la “capacitación del personal” como la más utilizada, seguida de “reclutamiento y selección de personal”, como menos utilizada, también figura la promoción del personal. Basco (2005) menciona que las pequeñas y medianas empresas utilizan prácticas de recursos humanos que se relacionan con las identificadas en las grandes empresas, destacan, pero no por ello son menos complejas. Las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de capital privado son más sofisticadas de lo que la literatura tradicionalmente ha juzgado (Hornsby y Kuratko, 1990).

Lo mismo podría augurarse para las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares; las prácticas que se ponen en funcionamiento no son muy diferentes entre las empresas familiares y no familiares y las diferencias pueden provenir por la complejidad de las relaciones sobre las que se sustentan, esta situación se puede observar en los resultados mostrados en esta investigación, ya que las practicas utilizadas en ambas difieren solo en porcentajes mínimos. Por otra parte en la dimensión de Contabilidad y Finanzas (CF) la ENF posee una estructura financiera más sólida comparada con la EF, debido a los diferentes factores que pueden explicar dicha situación, como lo es el tamaño de la empresa y el tipo de prácticas de recursos humanos, que le permiten contar con una estructura formal, situación que trae como resultado poseer una estructura financiera más sólida.

Hernández (2014) en un análisis comparativo de Factores Competitivos de las Pymes del Estado de Colima, Durango y Veracruz hace referencia al grado de utilización de las técnicas económico-financieras como el análisis financiero, los presupuestos de ingresos y egresos y la situación económico-financiera, mostrando que éste último es el más utilizado, seguido de los presupuestos de ingresos y gastos anuales y por último la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos. Por otro lado, al analizar detalladamente cada una de las técnicas económico- financieras de manera comparativa en las tres entidades de estudio, se encontró lo siguiente: En cuanto a la implementación y control de un sistema de costos, se puede mencionar que las empresas del estado de Colima, son las que figuran con una cantidad mayor (3.70). Caso contrario es el mostrado por las empresas del estado de Veracruz (2.97). Respecto al empleo de presupuesto de ingresos y gastos anuales, vuelve a aparecer que las empresas del estado de Colima, son las que esencialmente disponen de esta técnica en sus procesos de planeación financiera estratégica (3.77). También, las empresas del estado de Veracruz, son las que menos utilizan esta valiosa herramienta (3.27). Con relación al análisis de la situación económico financiero en sus procesos de toma de decisiones, las empresas del estado de Colima son las que primordialmente hacen uso de ellas, con un valor de 4.02; no así las empresas del estado de Veracruz con un 3.45.

Inferencias

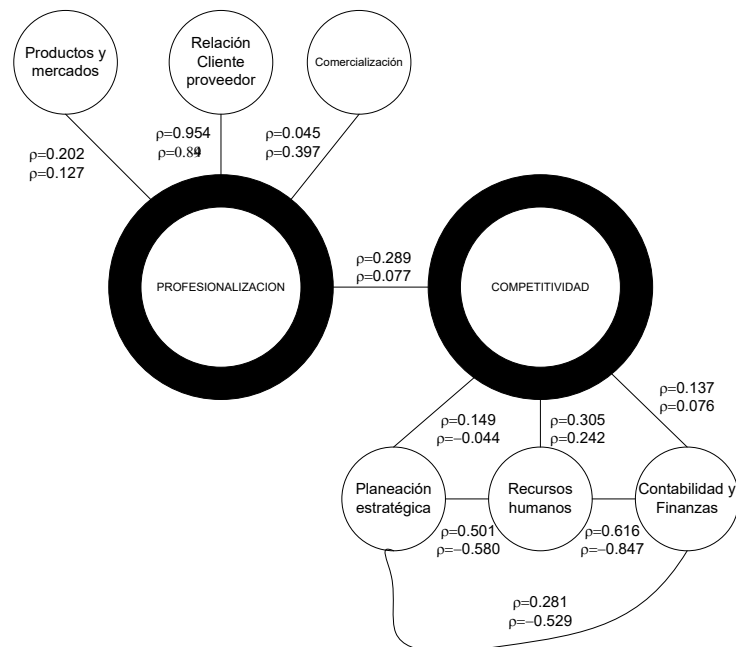
De acuerdo a los resultados obtenidos al estudiar a las Empresas Familiares (EF) y no familiares (ENF) en la variable de Profesionalización: Primero, para el caso de EF los valores de ρ ilustran un valor 0.934 entre las variables relación cliente proveedor y profesionalización (RCP y PROF), lo cual significa que por ser un valor alto existe una relación lineal entre las variables; considerando el valor del coeficiente de determinación (R^2) se indica que el 87.24% de la relación entre estas variables se explica de forma lineal.

Segundo, para las ENF los valores de ρ ilustran un valor 0.849 entre las variables relación cliente proveedor y profesionalización (RCP y PROF), lo cual significa que por ser un valor alto existe una relación lineal entre las variables; considerando el valor del coeficiente de determinación (R^2) se indica que el 72.08% de la relación entre estas variables se explica de forma lineal. De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis de varianza respecto a los resultados de las variables no se tiene diferencia significativa entre la forma de operar de las EF y las ENF. Adicional se utilizó un análisis de estimación curvilínea para buscar otras posibles relaciones, encontrándose que no existen relaciones logarítmicas, cuadráticas, cubicas ni exponencial, debido a que los resultados son mínimos.

Modelo Empírico

Realizados los análisis de correlación y considerando los resultados, se ilustran de forma resumida en la Figura 3. Considerando que el coeficiente de correlación arroja valores próximos a 1 que indican una correlación positiva perfecta, valores próximos a -1 que indican una correlación negativa perfecta, valores próximos a 0 que significan que no existe correlación, (ver Tabla 2) alguna entre las variables (Hernández et al., 2010).

Figura 3: Modelo Empírico Obtenido



Esta Figura muestra los resultados de forma resumida una vez realizados los análisis de correlación, considerando que el coeficiente de correlación arroja valores próximos a 1 que indican una correlación positiva perfecta, valores próximos a -1 que indican una correlación negativa perfecta, valores próximos a 0 que significan que no existe correlación, alguna entre las variables (Hernández et al., 2010). Fuente: Elaboración propia con base a resultados.

Comparando los resultados de correlación y la interpretación propuesta por Hernández et al. (2010) se infiere que la relación entre la competitividad y las dimensiones planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas es una correlación positiva débil. De igual forma la relación entre la variable profesionalización y las dimensiones productos y mercados y comercialización. Empero se tiene una correlación positiva muy fuerte entre la variable profesionalización y la dimensión relación cliente-proveedor. En el caso de la correlación entre las variables profesionalización y competitividad esta se define como correlación positiva débil para las EF y correlación positiva muy débil para las ENF. Estos resultados se entenderán mejor al tener en cuenta que el ámbito de estudio es una comunidad rural predominantemente agrícola, cuyas características se describen en el siguiente punto como parte de un ejercicio investigativo de observación no participante.

Tabla 2: Escala de Correlación Entre Variables

Valores	Interpretación de la Correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Esta Tabla muestra la escala de correlaciones entre las variables para determinar el nivel de correlación entre la competitividad y dimensiones planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas. Fuente: Hernández et al. (2010:312).

Análisis cualitativo

El Valle de Mexicali es una región dedicada a la agricultura, que alberga algunas plantas que procesan en su forma más básica los productos cosechados, las cuales se denominan “empaques”. Por tal motivo, la mayoría de la población trabaja en el campo, son empleados eventuales, itinerantes en el país según la temporada de cosecha. En consecuencia la población fija es mínima. Adicionalmente dicha población tiene un ingreso variable a destajo que oscila entre uno y dos salarios mínimos semanales (\$67.29 a 134.58 pesos). El estudio cubrió 19 poblados, destacando por el número de empresas establecidas Guadalupe Victoria y ciudad Coahuila. El 68% de las empresas son abarrotes, las cuales funcionan como “tiendas de pueblo”, que suelen fiar a sus clientes, quienes pagan al recibir su salario. Por lo que suelen ser la única opción para cubrir las necesidades de la población. Este contexto explica el hecho que los empresarios se ocupen del día a día y no piensen en el futuro de la empresa, en crecer o en la posible llegada de la competencia, dada la “lejanía” del Valle y las características culturales de la región.

Un 13% de las empresas son del giro de construcción, venden materiales para cubrir las necesidades de la población que “vive” en el Valle los fines de semana o vacaciones y que laboran en Estados Unidos. Por lo que la rotación de productos es muy baja y representa un dinero con escaso movimiento. El 9% de las empresas venden muebles en su mayoría usados traídos de Estados Unidos y otros fabricados en la región. Se trata de muebles rústicos, sencillos, acordes a los gustos de la población pero principalmente a sus posibilidades económicas. Es pertinente señalar que la “cultura empresarial” de los propietarios de las empresas estudiadas es muy restringida, su visión se limita a la de un mercader que compra y revende, buscando tener una ganancia mínima o máxima según el cliente acepte pagarla, puede decirse que es una región rural donde en términos de competencia se vive en el pasado. Que sucumbiría ante la posible llegada de empresas globales.

CONCLUSIONES

En este trabajo de acuerdo a los resultados puede inferirse que para efectos de medir el grado de profesionalización: Las ENF en relación a la variable de productos y mercados son aquellas quienes muestran un mayor grado de profesionalización en comparación con las EF, ya que reconocen la necesidad de contar con información de sus ventas y costos, así como la manera en la que utilizan dicha información. En la variable de comercialización se infiere que las ENF son aquellas quienes muestran un mayor grado de profesionalización comparadas con las EF, ya que muestran un mayor crecimiento en su cartera de clientes, además de poseer estrategias para captar a sus clientes, y por último identifican en gran medida a sus competidores. Respecto a la relación con clientes proveedores, las EF muestran una relación más sólida con respecto a dicha dimensión, situación que se refleja en menor grado en las ENF.

Los resultados permiten inferir que si bien la competitividad de las EF y las ENF no muestra una diferencia significativa, si están relacionados entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de éstas, De ahí la propuesta de un nuevo diseño de modelo para estudiar y promover el desarrollo de la competitividad, desde un enfoque interno de las empresas, dadas las características socioeconómicas del Valle de Mexicali. En el caso de la correlación entre las variables profesionalización y competitividad esta se define como correlación positiva débil para las EF y correlación positiva muy débil para las ENF. Estos resultados se entenderán mejor al tener en cuenta que el ámbito de estudio es una comunidad rural predominantemente agrícola y considerando las condiciones del entorno del Valle de Mexicali.

Para efectos de obtener un Índice de Competitividad General, el 23.40% de las EF se ubicaron en un nivel de alta competitividad, y que tan sólo el 18.18% de las ENF se situaron en este nivel. Con estos resultados, se observa que más del 50% de las empresas del Valle de Mexicali, sean familiares o no, se encuentran en un nivel de nula a media competitividad. Los resultados obtenidos para cada una de las variables anteriores y para las variables Competitividad General y Profesionalización, el porcentaje de EF y ENF que se encontraron en un nivel de alta competitividad es muy bajo (menos de un 50% en todas), lo que puede deberse a las características que presentan las EF y ENF del Valle de Mexicali, cuyo tamaño y capacidad es limitada, situación que no les permite reflexionar sobre la importancia que tiene la implementación y el desarrollo de estos factores para su crecimiento.

Dentro de los principales hallazgos se puede mencionar que el contexto rural no es igual al contexto urbano, ya que el comportamiento de las MIPYMES es completamente diferente. Las características socioeconómicas del Valle de Mexicali, explican la capacidad limitada de crecimiento que tienen las empresas de este sector. La relación que tienen entre sí los aspectos internos como son la planeación estratégica, recursos humanos y contabilidad y finanzas más que con aspectos que fortalecen la profesionalización de las empresas. Sería interesante considerar como futuras líneas de investigación este estudio que servirá de base para ejecutar proyectos claves que lleven al conocimiento de los niveles de competitividad de las empresas pertenecientes a los sectores comerciales más representativos del Valle de Mexicali. En un futuro trabajo se pretende incluir otros factores internos que midan la competitividad a efectos de encontrar aquellos que tengan una relación directa, dadas las características propias del sector comercial y de la región del Valle de Mexicali. También es importante que se realicen estudios comparativos en regiones o localidades con características similares, con la finalidad de encontrar el modelo idóneo de operación para que las empresas puedan mejorar sus niveles de competitividad y lograr el desarrollo de su región.

REFERENCIAS

- Álvarez, M., (2009). *¿Planeación estratégica para la empresa familiar?*. [En línea]. Monterrey. Recuperado el 1 de abril de 2011 de: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-planeacionestrategicaparalaempresafamiliar-1397.html>.
- Anaya, J. (1998). *La Gestión Operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.
- Barbosa, D., & Sandoval, A. (2011). Factores que componen la Competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. (Spanish). Cuadernos De Administración (01203592), 23(42), 165-181.
- Basco, R. J. T. (2005). *Comportamiento en la dirección y gobierno de la empresa familia: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. ISBN:84-669-2729-8. Universidad Complutense de Madrid.
- Belausteguigoitia, R. I. (2006). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 1ª Edición. Mc Graw Hill. México.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México. [En línea]. Ciudad de México Recuperado el 10 de octubre de 2012 de: <http://cedef.itam.mx/PDF/>.
- Carrillo, S., Bravo, Z. L. Valenciana, M. P. & Corral, Q. E. (2013). *Elementos de un Modelo de Administración Financiera para las Pequeñas Empresas Comerciales*. (Spanish). Global Conference On Business & Finance Proceedings, 8(1), 730-741.
- Colombo, M., & Grilli, L. (2005). *Founders' humancapital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view*. Research Policy, 34, (pp. 795-816).
- Dávila, N. G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus [en línea], 12. Recuperado el 12 de junio de 2014 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911> ISSN 1315-883X.
- Esparza J., García D., Duréndez G. & Guillamón A. (2010). *Actualidad Contable*. Faces. vol. 13. núm. 20. enero-junio 2010. pp. 29-48.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.
- Estrada, B. R., García, P. D., & Sánchez, T. V. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México*. Revista Venezolana de Gerencia [online]., vol.14, n.46. pp. 169-182. Recuperado el 19 de junio de 2014 de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200002&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984.
- Eyssautier, D. M. (2002). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia*. México, México: ECAFSA.

García E. V., Serrano, C. & Blasco, M. (2005). *Estudios de economía aplicada*. Vol. 23. 2005. pp 559-581.

Harris, R., Martínez, J. & Ward, J. (1994). *Is strategy different for the family-owned business*. Family Business Review, vol. 7, n.º 2: 159-174.

Hernández, C. N., De la Garza, M. E., Araiza, G. M. & Mireles, F. L. (2014). *Análisis Comparativo de Factores Competitivos de las Pymes del Estado de Colima, Durango y Veracruz*. (Spanish). Revista Global De Negocios, 2(2), 113-123.

Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill/Interamericana Editores.

Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990). *Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's*. Journal of Small Business Management, July, pp. 9-18.

Katz, J. & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Cepal.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2006). *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*. Management Research News, 29(6), (pp. 334-344).

Lagos, R. C. (2008). *Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas. Lima, Perú.

Longenecker, J.C., Moore, C. & Petty, J. W. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. Thomson Editores. México. 13ª Edición.

López, T. V. (2009). *Modelación de la competitividad de las plantas maquiladoras certificadas de Ensenada*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, Baja California, México.

Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES*. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México, D.F., Octubre de 2006.

Martínez, M., Sánchez, L., Santero, R. & Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. España: Fundación EOI.

Massón, J. L. (2006). *La Planificación Estratégica De Las Empresas Familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona. [En línea]. Barcelona. Recuperado el 5 de septiembre de 2010 de: http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/8.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Ortega, M. (2011). *Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz*. En las memorias del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, celebrado en Veracruz (México), del 17 al 20 de mayo.

Pérez B. V. (2008). *Competitividad Empresarial: un nuevo concepto*. Recuperado el 08 de octubre de 2012 de: http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto.

Regalado, H. R. (2002). *Las Mipymes en Latinoamérica*.

RICYT (2009). *Manual de Lisboa 2009*. Lisboa, Portugal: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología.

Rivas, T. L. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?*. Sociedad Cooperativa de Producción “Taller Abierto”, S.C. L. México.

Robles, V. H., De la Garza, M. I., & Medina, J. M. (2008). *El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo*. Cuadernos de Administración, 21(37), (pp. 292-310).

Rothery, B. (1994). *ISO 9000*. México: Panorama.

Rubio, A. & Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme*. Revista de empresa, Julio-Septiembre, 17.

Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A., & Ian, L. (2008). *Strategic planning and performance: Extending the debate*. Journal of Business Research, 61(2), (pp. 99–108).

Saavedra, M. (2010). *Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la PYME*. XII Asamblea General de la ALAFEC, Lima Perú.

Salas, J. F., Valles, E.K., Galván, A.K. & Cuevas, T. (2012). *Competitividad para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, mediante las Incubadoras de Negocios*. European Scientific Journal November edition vol. 8, No.25 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Sánchez, S. M. & Bonales, V. J. (2003). *Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate*.- México, ININEE, UMSNH.

Sharma, P., Christman, J., Pablo, A. & Chua, J. H. (1997). *Strategic Management of the family Business: Past Research and Future Challenges*. Family Business Review Vol. 10, n.º10: 1-35.

Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM. Recuperado de: www.siem.gob.mx/.

Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). *Los desafíos de la competitividad*. Competitiveness and innovation systems the challenges for México's insertion in the global context, Technovation, 45 (2005).

Soto, F. M. (2007). *Conferencia “Empresas Familiares”*. UABC-EIN-GV, 11 de Octubre de 2007.

Walther, M.A. (1996). *El Valle de Mexicali*. Universidad Autónoma de Baja California.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5 (2), 171-180.

Zapata, O. (2005). *La aventura del pensamiento crítico*. Pax México, México.

Zeballos, E. (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa, Perú: EMC.

BIOGRAFIA

Mariana Monserrat Valenzuela Montoya, Doctora en Ciencias Administrativas, Coordinadora de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: monserrat@uabc.edu.mx

Ana María Vázquez Espinoza, Doctora en Ingeniería, Subdirectora, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: anyvazquez@uabc.edu.mx

Roberto Burgueño Romero, Doctor en Economía, Coordinador del CEDEM-UABC, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: burgueror@uabc.edu.mx

Griselda Guillén Ojeda, Maestra en Comunicación, Coordinadora de Formación Profesional, puede ser contactada en Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria de la Universidad Autónoma de Baja California, Carretera Estatal # 3 Col. Gutiérrez, Delegación Guadalupe Victoria, Baja California. Correo electrónico: griseldaguillen@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.
Cauahatemoc
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De
Querétaro
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge
Tadeo Lozano
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De
Guayana
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad
Peruana Cayetano Heredia
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del
Estado De Sonora
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Pontificia
Bolivariana UPB-Seccional Montería
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón
Bolívar
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma
De Baja California
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De
Guadalajara
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma
De Baja California
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De
Ciudad Juárez
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma
De Coahuila
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja
California
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del
Estado De Puebla
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,
Centro Universitario Costa Sur
Avilés Elizabeth, Cicese
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez
Del Estado De Durango
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez
Del Estado De Durango

Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara
Ana Karen Fraire, Universidad De 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 Elgamal, Kuwait University
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater
Perrine Ferauge University of Mons
Olga Ferraro, University of Calabria
William Francisco, Austin Peay State University
Peter Geczy, AIST
Lucia Gibilaro, University of Bergamo
Hongtao Guo, Salem State University
Danyelle Guyatt, University of Bath
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University
Peng He, Investment Technology Group
Niall Hegarty, St. Johns University
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology
Fazeena Hussain, University of the South Pacific
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University
Sakshi Jain, University of Delhi
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT
Yu Junye, Louisiana State University
Tejendra N. Kalia, Worcester State College
Gary Keller, Eastern Oregon University
Ann Galligan Kelley, Providence College
Ann Kelley, Providence college
Ifraz Khan, University of the South Pacific
Halil Kiyamaz, Rollins College
Susan Kowalewski, DYouville College
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah
Bohumil Král, University of Economics-Prague
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology
Xin (Robert) Luo, Virginia State University
Andy Lynch, Southern New Hampshire University
Abeer Mahrous, Cairo university
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University
Cheryl G. Max, IBM
Romilda Mazzotta, University of Calabria
Mary Beth McCabe, National University
Avi Messica, Holon Institute of Technology
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University
Sandip Mukherji, Howard University
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,
National University of Malaysia
Dennis Olson, Thompson Rivers University
Godwin Onyiaso, 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

HOW TO PUBLISH

Submission Instructions

The Journal welcomes submissions for publication consideration. Complete directions for manuscript submission are available at the Journal website www.theIBFR.com/journal.htm. Papers may be submitted for initial review in any format. However, authors should take special care to address spelling and grammar issues prior to submission. Authors of accepted papers are required to precisely format their document according to the journal guidelines.

There is no charge for standard paper reviews. The normal review time for submissions is 90-120 days. However, authors desiring a quicker review may elect to pay an expedited review fee, which guarantees an initial review within two weeks. Authors of accepted papers are required to pay a publication fee based on the manuscript length and number of authors. Please see our website for current publication and expedited review rates.

Authors submitting a manuscript for publication consideration must guarantee that the document contains the original work of the authors, has not been published elsewhere, and is not under publication consideration elsewhere. In addition, submission of a manuscript implies that the author is prepared to pay the publication fee should the manuscript be accepted.

Subscriptions

Individual and library subscriptions to the Journal are available. Please contact us by mail or by email to: admin@theibfr.com for updated information.

Contact Information

Mercedes Jalbert, Managing Editor
The IBFR
P.O. Box 4908
Hilo, HI 96720
editor@theIBFR.com

Website

www.theIBFR.org or 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 Cabell's, 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 Cabell's and 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 Cabell's and 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.
