



# Revista Internacional ADMINISTRACION & FINANZAS

Volumen 8

Número 3

2015

## CONTENIDO

<b>Comunicación Corporativa, Visibilidad y Transparencia: Su Impacto en las Organizaciones de la Sociedad Civil en México</b>	<b>1</b>
Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Adriana Guadalupe Chávez Macías & Isaura Guadalupe Hernández Aldaco	
<b>Factores de Contingencia Que Inciden en la Profesionalización de las Empresas Familiares del Sector Comercio en Tijuana, B.C., México</b>	<b>15</b>
María Virginia Flores-Ortiz, Alfonso Vega-López & Edgar Armando Chávez-Moreno	
<b>Las Competencias Laborales: Estudio Exploratorio en el Sector Industrial de la Comarca Lagunera</b>	<b>31</b>
Ana Gabriela Sologaistoa Guangorena, María del Carmen Armenteros Acosta, Laura Ofelia Zermeño Casas & Martin Jaramillo Rosales	
<b>Experiencia Generacional y Transmisión de Poder Como Elementos de la Cultura Organizacional en Empresas Familiares de Campeche, México</b>	<b>53</b>
Román Alberto Quijano García, Luis Alfredo Arguelles Ma., José Alonzo Sahuí Maldonado & Deneb Elí Magaña Medina	
<b>La Transducción Como Herramienta de Competitividad y Análisis de la Calidad del Servicio Ofrecidos por los Guías de Turistas Estadounidenses en Cancún, Q. Roo</b>	<b>69</b>
Lucila Zárraga Cano, Gabriela Aracelly Solís González & Cinthya Aranda de Paz	
<b>Análisis Competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas en Cuenca Ecuador</b>	<b>79</b>
Luis Tobar Pesántez	
<b>Análisis de la Influencia Familiar en los Talleres Artesanales de México</b>	<b>93</b>
Luis Ángel Correa García, Roberto González Acolt & Bogar García Martínez	
<b>Satisfacción Estudiantil Sobre Servicios Recibidos en la Universidad: Percepción de Egresados</b>	<b>103</b>
Juan Carlos Román Fuentes, Rafael Timoteo Franco Gurría & Ángel Esteban Gordillo Martínez	
<b>Prácticas de Gestión del Talento Humano en Empresas del Valle del Cauca</b>	<b>113</b>
Juan Carlos Aguilar Joyas	



# COMUNICACIÓN CORPORATIVA, VISIBILIDAD Y TRANSPARENCIA: SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Adriana Guadalupe Chávez Macías, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Isaura Guadalupe Hernández Aldaco, Universidad Autónoma de Coahuila-México

## RESUMEN

*Para las organizaciones es de suma importancia generar una imagen que genere transparencia, confianza y reputación que perdure con el paso del tiempo pues entre los beneficios que se logran es el consolidarse en sus mercados. Para las OSC (Organismos de la sociedad civil) es trascendental, ello se puede lograr a través de una adecuada gestión de la comunicación corporativa. El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de conocer si la gestión de la comunicación y visibilidad, tiene influencia importante en la práctica de la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil de origen local o regional localizados en la región centro del Estado de Coahuila para posteriormente proporcionar a sus directivos alternativas de reforzamiento o mejora en la gestión de comunicación. La metodología empleada consistió en obtener información cuantitativa de 18 organismos de éste tipo, localizados en la región centro del estado de Coahuila mediante un cuestionario estructurado tipo escala de Likert del cual se utilizaron dos de sus variables: Comunicación y Visibilidad y Transparencia. Para medir su fiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .908 y .774 respectivamente lo cual indica ambas ser confiable.*

**PALABRAS CLAVES:** Organismos de la Sociedad Civil, Comunicación, Visibilidad, Transparencia

## CORPORATE COMMUNICATION, VISIBILITY AND TRANSPARENCY: IT'S IMPACT ON NONPROFIT ORGANIZATIONS IN MEXICO

### ABSTRACT

*It is critical for organizations to generate an image of transparency, trust and a reputation that will endure over time as among the benefits achieved are consolidated in their markets. Nonprofit organizations achieve this through proper management of corporate communications. The present investigation was performed to determine whether management of communication and visibility, has a significant influence on the practice of transparency of the local or regional civil society located in the central region of the State of Coahuila. We provide alternatives for reinforcement or improvement in communication management by executives. The methodology involves quantitative information from 18 organizations, located in the central region of Coahuila through a structured Likert scale. Two types of questionnaire variables were used: Communication and Visibility and Transparency. To measure reliability Cronbach alpha test was used and produced a coefficient of internal consistency of 0.908 and 0.774 respectively, indicating both variables are reliable.*

**JEL:** L31, E62, F16, F19

**KEYWORDS:** Nonprofit Organizations, Communication, Visibility, Transparency

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la sociedad civil juegan un rol de gran trascendencia en el contexto social, político y hasta económico de nuestro país ya que además de generar empleos, contar con actividad económica, gran parte de su función es el de facilitar los vínculos sociales, apoyar a los sectores de la población a los que el gobierno no ha podido llegar, contribuir a la formulación y defensa de los intereses colectivos y estimular formas de participación y compromisos mutuos. Si bien es cierto que este tipo de organizaciones son un híbrido de la administración privada y pública, éstas requieren de proyectar confiabilidad a sus mercados de beneficiarios y patrocinadores. Una forma clave para lograrlo es a través de la generación de transparencia y rendición de cuentas, tema a tratar a través del presente estudio.

Publica Almaguer, T. et. al. (2012) que en el desarrollo político de nuestra nación, además de la participación ciudadana, la apertura al diálogo y la rendición de cuentas, existen importantes áreas de oportunidad para contribuir al desarrollo de la transparencia en nuestro país. En el caso de los Organismos de la sociedad civil es una de las características que fundamentales que deben de tener, ya que están obligados a conducirse con total honestidad en el trabajo que realizan por quien lo necesita, y en ese sentido es necesario rendir cuentas a los benefactores en forma sistemática para que conozcan en dónde se están empleando los recursos. Al respecto publica Kuri A. et. al. (2006) en estudio diagnóstico realizado por el ITAM de la práctica de transparencia y rendición de cuentas de 28 importantes OSC, arrojó como resultado que el desempeño de la mayor parte de las OSC estudiadas fue sumamente pobre en cuanto a la práctica de rendición de cuentas y transparencia, pues del 100% de la muestra solamente el 32%, lograron una calificación satisfactoria en relación con el porcentaje general de cumplimiento. Años después, Hernández A. *et al* (2012) publica en estudio realizado bajo el título de “Transparencia en Organizaciones sin fines de lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla” que el 47.6% practica la publicación de sus estados financieros auditados. En todo caso, menos de la mitad de las organizaciones cumplen con este indicador. Asimismo, el porcentaje de cumplimiento del indicador sobre acceso al informe anual de actividades, implica que el 37% de las organizaciones no favorece los vínculos con los diferentes grupos de interés a partir de no enviar informes anuales. En consecuencia, por lo que toca a este respecto, no aumenta su transparencia, y no genera más confianza, lo que las hace menos sustentable.

Como se observa en estos últimos años día con día aumenta la necesidad de actuar con transparencia en la conducción de sus proyectos, de su misión, visión, así como en la rendición de cuentas a sus diversos mercados, además del cliente, que es el beneficiario, al mercado del donante ya que ellos representan una parte importante para su sostenimiento. Bajo este contexto surge el interés de generar y aportar conocimiento a los directivos de las OSC'S de origen regional y local en la región centro de Coahuila, para establecer estrategias en la gestión de la comunicación y visibilidad que les permita generar y mantener una imagen de transparencia, confianza, seriedad y respeto ante la sociedad. A continuación se presenta en primer lugar la revisión literaria efectuada sobre el tema, posteriormente se expone la metodología empleada donde se especifica el tipo de investigación, las variables, el instrumento de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos, y finalmente, los resultados y las conclusiones, así como recomendaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

Pública el Banco Mundial (2013), que el término OSC, abarca una gran variedad de organismos, tales como grupos comunitarios, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, grupos indígenas, organizaciones de caridad, religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones, las cuales cuentan con cinco características cruciales: Son entidades organizadas, privadas, están separadas del gobierno, no distribuyen ganancias entre sus asociados y en ellas se realizan actividades voluntarias y gratuitas. Y pueden actuar en áreas tales como

Asistencia social, desarrollo y vivienda, derechos humanos, medio ambiente, filantropía, salud, educación e investigación, cultura, recreación y deportes y asociaciones profesionales y laborales. En México, en el 2004, bajo el gobierno del entonces presidente Vicente Fox Quesada, les da el reconocimiento legal como organizaciones de la sociedad civil y con el fin de regular su operatividad por las leyes mexicanas se crea la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004). La cual hasta ahora se percibe insuficiente para apoyar a la generación de transparencia y rendición de cuentas a la comunidad, ello lo denota el lento surgimiento y crecimiento de éstos organismos en nuestro país, así lo deja ver la Secretaria De Desarrollo Social (sedesol) a través de un comunicado de prensa, en el que informa que al 28 de Diciembre del 2013, en nuestro país solamente se encuentran registrados ante dicha institución 23,696 organizaciones con registro oficial las cuales se concentran en unas pocas entidades federativas, observándose una lamentable ausencia en muchas comunidades de nuestro país. En forma de comparativo con otros países de América, cita Cortes C. (2009) que México se encuentra a la zaga de países como Chile, Argentina o Estados Unidos que cuentan con 300,000, 105,000 y 2'000,000 de organizaciones de la sociedad civil respectivamente.

En la actualidad, como resultado del incremento de nuevas tecnologías en la comunicación, la capacidad y necesidad de dar respuesta de las organizaciones, experimentan un rápido crecimiento, pues además de crear un estado de tensión por actuar en el menor tiempo posible y con la transparencia requerida, las instituciones tienen que comunicar. La palabra *comunicación* denota Valarezo K y Túñez M, (2009) que supone participación, interrelación, interacción con la comunidad o con el entorno en el que una persona o ciudadano se encuentra para satisfacer sus necesidades y desarrollar sus proyectos. La comunicación está dirigida a personas y equivale a establecer un proceso de interacción social que puede ser directo o mediado, a través de medios de comunicaciones tradicionales y no tradicionales

Por su parte para Herranz J. (2010) el estudiar la comunicación en las organizaciones, explica que implica el estudio de la denominada *Gestión de la Comunicación Corporativa* y la define como el proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa a todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas, puestas en marcha y se encuentran en constante evaluación. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valores y generar una imagen de la organización y de los productos y servicios que ofrece, en todos los grupos de interés; y en segundo lugar, consolidar una imagen en el tiempo que genere confianza y reputación. Dependiendo del objetivo y el público a los que se dirijan las acciones, se utilizarán diferentes estrategias, herramientas, técnicas o soportes, procedentes del campo de la comunicación, el periodismo, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing, de los recursos humanos, etc. Algunos otros autores, como Duran P. (2010) la llaman comunicación Organizacional.

En el caso de la mercadotecnia, ésta, provee técnicas y herramientas para establecer una comunicación bilateral hacia sus mercados de interés. Frente a la mercadotecnia, la comunicación es un proceso más aglutinador que pone su objetivo en las relaciones humanas, ya que las empresas están formadas por personas y los clientes son personas. Con la comunicación la empresa acentúa lo humano, lo relacional (dos elementos de la propia identidad organizacional) frente a lo material y lo intercambiable, del producto o el servicio ofertado. La gestión de la comunicación como una de las estrategias dentro de las OSC es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo, pues como señala Herranz J. (2007) en el que denota que Edgar J. concibe la existencia de una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de sus programas o proyectos. Herranz J (2010) demuestra estar convencido que las OSC juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está implícita en su propia identidad así como dice convenirlo Vidal V al publicar que: Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones de la sociedad civil, existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad ya que obtener la confianza de sus poblaciones objeto requieren actuar en todo momento con transparencia, es decir con la mayor claridad posible para que conozcan y descubran su funcionamiento e identidad. Como se muestra en la fig. 1, Herranz J. (2007) desarrolla una fórmula a través de la cual sintetiza el proceso de

gestión de la comunicación para la transparencia y es la base para comprender como ésta se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia en una OSC

Figura 1: Proceso de Gestión de la Comunicación Para la Transparencia

---

Transparencia X comunicación = Imagen, Confianza y Reputación

Transparencia= valor

Comunicación= estrategia y/o herramienta

Imagen= percepción

Confianza= sentimiento

Reputación= reconocimiento

---

*En ésta figura se muestran los elementos que interviene en la fórmula a través del a cual propone el autor lograr el proceso de gestión de la comunicación así como el impacto que se produce en la audiencia tanto en el interior como en el exterior y así lograr la transparencia en un organismo de la sociedad civil. Fuente: José María Herranz de la Casa.*

El autor expone que la transparencia debe de ser convertirse en un valor en el que la OSC proyecte de manera implícita su misión, cultura, comportamiento e identidad para desear compartirlo con la sociedad. La comunicación en su doble sentido, por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas. En este contexto, la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia. Así dará como resultado esperado en primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la OSC a corto plazo. En segundo lugar, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo. Y en tercer lugar, si ésta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos (el personal de la OSC, beneficiario, voluntariado y patrocinador), cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo. De esta manera, explica el autor que la OSC tendrá una finalidad que va más allá de la búsqueda de la transparencia solo para atraer mayor número de patrocinadores o donantes, sino que puede lograr perdurar una mayor permanencia en la sociedad. Tres años después, Herranz J. (2010) propone un Modelo de Gestión de la comunicación para la transparencia pensado para las pequeñas y medianas OSC por su fácil entendimiento además de poderse implementar al funcionamiento diario de la organización, adaptándolo a sus necesidades. La clave del éxito en su funcionamiento es tener muy en claro los objetivos a lograr por parte del la OSC, mensaje a transmitir, público destinatario y los soportes a utilizar.

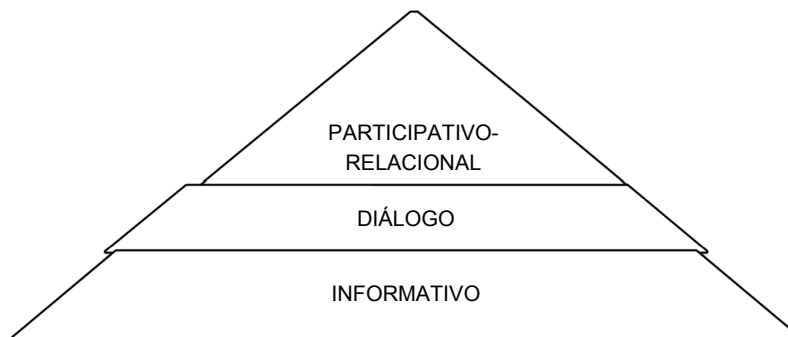
Las condiciones fundamentales idóneas para su implementación son: que exista un liderazgo directivo y ejecutivo que guie y confié en el proceso, es decir la comunicación corporativa debe de formar parte de la planeación estratégica, así como crear y fomentar dentro de la organización una cultura de comunicación para la transparencia. Obsérvese en la fig. 2, que dicho modelo consta de tres niveles, dependiendo del grado de relación entre la OSC y cada uno de sus grupos de interés, es decir de sus mercados meta (el beneficiario, el patrocinador, el voluntariado y el personal remunerado que forma parte del organismo):

Estos niveles son propuestos como una pirámide, con un primer nivel informativo más amplio y consolidado, un segundo nivel de transición, y un tercer nivel más reducido pero cercano a la consecución de los objetivos marco. Las razones que llevan a explicar este planteamiento piramidal son dos. Primero: el primer nivel es la base sobre la que se sostienen el resto de pisos y se corresponde con la función informativa y comunicativa que muchas OSC desarrollan a través de estrategias masivas de comunicación. Y en segundo lugar, porque a medida que se asciende, el grado de implicación de los diferentes públicos con la OSC aumenta, y del mismo modo, el número de personas que participan y se comprometen con la organización es menor que el número de personas que pueden recibir información sobre la OSC.

En la medida en que se ascienda de nivel, aumentará la relación entre OSC y grupo de interés, y en consecuencia los niveles de transparencia. El paso de un nivel a otro supone desarrollar programas y acciones cada vez más participativas entre la OSC y sus públicos de interés. Este modelo se plantea como un sistema cuyo objetivo es mejorar la comunicación y la transparencia, además de ganar confianza y

reputación interna y externamente, con lo cual, a medida que los implicados avancen con cada uno de los grupos de interés hacia niveles superiores, generan un contexto más favorable para conseguirlos. De la misma manera, el avance de un nivel a otro supone un grado de sensibilización y educación que irá cimentando otro de los objetivos marco del modelo: conseguir una cultura ciudadana solidaria. A medida que se avanza en los niveles, la relación información-compromiso mejorará con cada uno de los grupos de interés de la organización. Dentro de las OSC la transparencia y la rendición de cuentas son útiles para mantener una congruencia entre sus valores y acciones, utilizar la ética como elemento central de trabajo. Para fortalecerse institucionalmente y para generar confianza y legitimidad, bajo éste contexto cita Kuri A. et. al. (2006) que Pöhls, Federico et. al. En el 2005 explica la existencia de cuatro dimensiones de la rendición de cuentas para la transparencia:

Figura 2: Modelo de Gestión de la Comunicación para la Transparencia



*En esta figura piramidal se muestra los tres niveles de participación y compromiso entre la OSC y sus grupos de interés (los empleados, beneficiarios, patrocinadores y/o voluntarios). Entre mayor sea el nivel alcanzado mayor es la interacción y comunicación entre las partes involucradas y por ende la transparencia. Fuente: José Mario Herranz. De la Casa*

La rendición de cuentas vertical: se refiere a cuando las OSC presentan información a las organizaciones que las han financiado para realizar algún proyecto o servicio específico. La rendición horizontal: cuando las OSC rinden cuentas a los grupos que se benefician de sus proyectos o servicios, a los grupos comunitarios, a los activistas sociales y a las otras OSC. La rendición externa es la que busca cumplir con criterios y estándares, ya sean códigos de conducta o de ética sobre los cuales gire el trabajo realizado por las OSC; mientras que la rendición interna gira en torno al cumplimiento por parte de los integrantes de las OSC de la misión y los valores que su organización. En base a lo anteriormente expuesto, Kuri A. et. al. (2006) realizó un estudio para conocer la práctica de dichas dimensiones, encontrando que en cuanto a las dimensiones interna y externa solo el 64%, contó con más de la mitad del porcentaje de cumplimiento, por lo que se concluyó que en general las organizaciones en esa época tenían a disposición pública la información correspondiente a su perfil institucional.

En cuanto a las dimensiones vertical y horizontal que representan el financiamiento, el 92% de las organizaciones evaluadas salieron reprobadas en el porcentaje de cumplimiento. Por su parte Hernández A. et al (2012) realizó un estudio en dos etapas, la primera, para diagnosticar y conocer la operatividad en cuanto a la rendición de cuentas para la transparencia en las OSC de ciudades importantes de nuestro país tales como el distrito federal, Chihuahua, Monterrey y Puebla. La segunda etapa, para ofrecer a las OSC un modelo de implementación de transparencia a través de una serie de herramientas para dirigir sus apoyos de manera más informada, eficaz y responsable. En la primera parte del estudio, se aplicó un cuestionario en base a la descripción de los 8 principios de transparencia que se refieren a: Funcionamiento y regulación, Claridad y divulgación de la misión, Planeación y seguimiento de las actividades, Conocimiento e imagen fiel en la información, Transparencia en el financiamiento, Control en la utilización de los fondos, Presentación de los resultados financieros cumpliendo con sus obligaciones legales y fiscales, y Promoción del voluntariado. Los resultados obtenidos fueron que el principio mejor evaluado fue el de claridad y

divulgación de la misión con un 92.31%, mientras que los menos buenos se relacionan con el funcionamiento del órgano de gobierno 70.43%, transparencia en el financiamiento (montos y origen de los recursos financieros y registro de los ingresos y costos de las actividades de procuración de, y la publicación de los estados financieros. Fondo 71.14%. Si bien es cierto que por medio de la gestión de la comunicación se pueden desarrollar estrategias para hacer visibles propuestas y demandas de la sociedad civil organizada para contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, también es cierto que para lograr el nivel base del modelo de gestión de la comunicación para la Transparencia, se pueden apoyar en la aplicación del concepto de Mercadotecnia. Kotler, P. (2001) describe a ésta disciplina como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de intercambio de productos, servicios, y/o ideologías con sus semejantes. Esta concepción hace posible extender la aplicación de la Mercadotecnia a organizaciones que no tienen el fin de lucro, y cuando ésta condición se presenta entonces se conoce como Mercadotecnia Filantrópica.

Para comprender el desarrollo de estrategias de mercado usado por las OSC, publica Penelas A. et. al. (2004), cita que en los trabajos de Bloom y Novelli (1981), Lovelock y Weinberg de 1984, y Kotler y Andreasen en el 2003, destacan lo siguiente puntos clave que marcan la diferencia entre el uso y aplicación de la mercadotecnia comercial con la filantrópica: Los objetivos perseguidos: el objetivo final de las organizaciones no lucrativas no es la obtención de beneficios económicos, tal y como sí ocurre en el caso de las lucrativas. La forma de obtener los recursos financieros: se trata de un tipo de entidades que suelen ofrecer sus productos sin pretender ni obtener por ello una contraprestación monetaria, o bien recibiendo únicamente todo o una parte de su coste, por lo que no generan por esta vía recursos suficientes para financiar su actividad, precisando de este modo de una financiación añadida. La diversidad de públicos que atender: las organizaciones no lucrativas no sólo ofrecen bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los beneficiarios a los que atienden, sino que también han de satisfacer el mercado conformado por los colaboradores de los que obtienen recursos financieros, trabajo u otro tipo de aportaciones.

La mayor dificultad en la segmentación de los mercados: la aplicación directa de la técnica comercial de segmentación de mercados supone para algunos promotores sociales una forma de discriminación, dado que su resultado puede abocarles a centrarse únicamente en una o en unas pocas partes del mercado, a la vez que ignorando otras. El análisis de mercado más difícil: a la menor disponibilidad de fondos y la escasez de información sobre estos mercados, tanto en cantidad como en calidad, hay que unir que este tipo de análisis es más complicado dadas sus características. La naturaleza de los productos ofrecidos: en este tipo de instituciones su objeto de intercambio es en la mayor parte de los casos comportamientos sociales, ideas, y servicios. La posible contradicción entre los objetivos de la organización y los de los beneficiarios o colaboradores: Si se analiza el mercado que ha sido denominado de colaboradores, a los que se pide su dinero, su trabajo, su tiempo, etc. a cambio, aparentemente, de nada. En cada caso, el promotor de un comportamiento socialmente deseable, debe convencer a su público objetivo de los beneficios que supone el cambio solicitado: en el caso de los beneficiarios, porque incidirá positivamente en su salud o, en general, en la sociedad; y en el caso de los colaboradores, haciéndoles ver que con la realización de acciones solidarias se encontrarán posiblemente más satisfechos consigo mismo y ante la sociedad. La falta de conocimientos marketing y gestión, en general: Las organizaciones no lucrativas, como todo tipo de organizaciones, tienen una misión, visión y objetivos que cumplir, para lo cual deben organizar sus recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. El tener que afrontar una intensa evaluación y crítica pública: lo lleva a actuar con transparencia. La generación de expectativas demasiado altas: en muchas ocasiones se espera de estas organizaciones que solucionen determinados problemas, cuando su realidad es de una complejidad tal que una solución definitiva es imposible.

## **METODOLOGÍA**

El diseño metodológico corresponde a una investigación transversal, descriptiva y cuantitativa. Para efecto de la recolección de la información se tomo como guía el Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil dando como resultado un cuestionario recortado, estructurado tipo escala de Likert que consta de 130 reactivos correspondientes a preguntas relativas de 6 variables: Estructura, Pensamiento estratégico, Administración de Recursos (financieros y humanos y



voluntarios), Comunicación y visibilidad, Sustentabilidad (Procuración de fondos y Desarrollo), y Capital Social (Transparencia y Alianzas Estratégicas). Para el llenado del instrumento se dividió en dos secciones. En la primera parte se solicitan, datos generales de identificación de la persona que responde y puesto que ocupa, así como del organismo. Además se solicita responder a la primera variable (Estructura) en el que los reactivos cuenta con 3 opciones de respuesta (si, no, en proceso). El resto de los reactivos del cuestionario que corresponden a las 5 variables restantes, tienen 5 opciones de respuesta (nunca, casi nunca en ocasiones, casi siempre y siempre). Los datos fueron recopilados durante el durante el 2011 y 2012. En la presente investigación solamente se sometieron a estudio las variables y su respectivo constructor que se muestran en la tabla 1. Para determinar la fiabilidad de las variables “Transparencia” y “Comunicación y Visibilidad” se utilizo la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .908 y .774 respectivamente lo cual indica ambas ser confiable.

El objetivo del presente estudio es de conocer si la gestión de la comunicación y visibilidad, tiene influencia importante en la práctica de la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil de origen local o regional localizados en la región centro del Estado de Coahuila. La pregunta de investigación que se formuló fue: ¿Cómo influye la gestión de la comunicación y la visibilidad con la práctica de la transparencia en las organizaciones de la sociedad civil de origen local y regional en la región centro del Estado de Coahuila?, ¿Cuáles indicadores de las variables de comunicación y visibilidad cuentan con una correlación significativa en relación con los indicadores de Transparencia? Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico realizado fue el cálculo de coeficiente de correlación de Spearman ya que las variables sujetas a estudio son de tipo discreto, se utilizo el programa SPSS versión 17.00. El tamaño de la muestra fue de 18 organismos seleccionados a conveniencia, en donde se priorizo la inclusión de organizaciones que tienen un cierto grado de visibilidad pública, todas ellas de origen y cobertura de mercado local (7) o regional (11), en la región centro del estado de Coahuila. A su vez se busco que la muestra estuviese formada por organismos de diferentes tamaños de poblaciones de beneficiarios y diversidad de causas sociales. El perfil de la muestra quedo integrada por: Educación e investigación 5% Derechos humanos 5%, Asistencia social 60%, filantropía, cultura y recreación 15%, asociaciones profesionales 5%.

Tabla 1: Operacionalización de Variables e Indicadores Sujetos a Estudio

VARIABLES	PREGUNTAS	INDICADOR	VALOR
Comunicación y Visibilidad	La Organización comunica activamente al público sobre sus Programas y servicios	1	8
	La Organización reconoce su aporte específico y ventaja comparativa en relación con los actores sociales que lo rodean.	2	8
	La comunicación en el interior de la organización es fluida y en doble sentido.	3	8
	Se ha creado espacios adecuados para que la comunicación circule oportunamente en el interior de la organización.	4	8
	La Organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno para elaborar sus informes a los donantes y demás interesados.	5	9
	La Organización informa periódicamente a sus donantes sobre los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos	6	9
	Transparencia	La Organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permita colocar temas de interés de la opinión pública	1
La Organización elabora un informe anual de actividades, estados financieros, el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y personas interesadas.		2	8
Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el empleo de los recursos en la organización.		3	8
La Organización elabora un informe anual de actividades, estados financieros el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios y donantes así como de personas interesadas.		4	8
La Organización cuenta con herramientas para el control de actividades y aplicación presupuestal		5	7
La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana.		6	6
La organización da seguimiento al plan operativo y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.		7	6

En esta tabla se muestra la Operacionalización de cada Variable de estudio, los indicadores que conforman cada variable, el número de pregunta que corresponde en el instrumento, así como el peso que se le asigno en esta investigación para su interpretación. Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

Los resultados expuestos en éste apartado han sido calculados en base a los datos obtenidos del rediseño del *Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil* En respuesta a los reactivos de datos generales relativos a objetivo social, años de operación, tipos de apoyos recibidos, número de personas voluntarias en la tabla 2, se presentan frecuencias. Se percibe que los organismos que predominan son aquellos que tienen como objetivo social la asistencia social, entre ellos encontramos aquello que se enfocan a asilos de ancianos, casas hogar, comedores, entre otros, con una cobertura local y regional

Tabla 2: Datos Generales de OSC'S Encuestadas

Frecuencia Por Objetivo Social	
Asistencia Social	11
Derechos humanos	1
Educación e investigación	1
Cultura y recreación	2
Asociaciones profesionales y laborales	1
Asistencia social y filantropía	1
Cultura, recreación y deportes	1
Total	18
Frecuencia por años de operación	
1 a 3 años	1
Más de 3 a 6 años	4
Más de 6 a 10 años	3
Más de 10 años	10
Total	18
Frecuencia por fuente de apoyos recibidos	
Gubernamentales	2
Iniciativa privada	3
Iglesias	0
Otros	5
Gubernamentales y otros	8
Todos	0
Total	18
Frecuencia por personas voluntarias	
0	6
1 a 5	1
6 a 10	3
11 a 20	4
21 a 30	1
Mas de 30	3
Total	18

*Se muestra las frecuencias de datos generales de las OSC encuestadas de acuerdo al objetivo social, predomina aquellas que tienen un enfoque de asistencia social. Los años de operación predominan las que tienen más de 10 años al servicio, los apoyos recibidos con mayor frecuencia son por parte de gobierno, y algunos otros. En relación a la actividad de voluntariado, el resultado fue de 0 voluntarios. Fuente de elaboración: Propia*

Si el 55% de la muestra corresponden a organismos que tienen más de 10 años en operación, denota que se encuentran posicionados ante la comunidad lo que les facilita el logro de su misión, sin embargo el entorno al que se enfrentan los organismos de corta edad son más las dificultades que se les antepone, ya que no existe pleno conocimiento de su existencia por parte de la sociedad y del sector empresarial por lo que el beneficio que pueden obtener es a través de uso de la Mercadotecnia no lucrativa o filantrópica, es mayor ya que en el interior de la organización podrán desarrollar estrategias con mayor claridad para cubrir las expectativas de su variedad de públicos por atender, el de colaboradores y el de beneficiados. Penelas A. (2004) En seguida, se realizó el cálculo estadísticos del coeficiente de correlación de Spearman el cual arroja como resultado que la variable comunicación y visibilidad con la variable transparencia tienen una correlación positiva de .636\*\* con un nivel alto significativo de .005, por lo que se percibe que las practicas de comunicación y visibilidad usadas por las OSC de la muestra sujeta a estudio son medianamente promotores de la práctica de la transparencia ante sus públicos seleccionados como meta respondiendo así a la primer pregunta de investigación. Comparable al estudio expuesto por Kuri A. et. al. (2006) es

semejante a decir que Las OSC de origen local y regional del estado de Coahuila practican la rendición de cuentas vertical pues presentan información a las organizaciones que las han financiado para realizar algún proyecto en específico y desaprovechan la oportunidad de tener una mejor posición en la sociedad al no promover la rendición de cuentas en su modalidad horizontal, y externa. Comparado a los estudios realizados por Hernández A. et. al. (2012) bajo la evaluación de las OSC con base a los 8 principios de transparencia, el principios medianamente cumplidos son los de transparencia en el financiamiento y claridad y divulgación de la misión. Para profundizar aun más y responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles indicadores de las variables de comunicación y visibilidad cuentan con una correlación significativa en relación con los indicadores de Transparencia? Y así poder conocer en detalle el comportamiento de las variables estudiadas, se procedió a realizar el cálculo estadístico del coeficiente de correlación de Spearman de los indicadores de cada variable, el cual se muestra en la tabla 3. Cabe mencionar que el estadístico utilizado en éste estudio es el de Spearman ya que las variables sujetas de estudio son de tipo discreto.

Tabla 3: Coeficiente de Correlación de Spearman de las Variables Comunicación y Visibilidad y Transparencia

	C Y V P1	CY V P2	CYV P3	CYV P4	CYV P5	CYV P6	CYV P7	T P1	T P2	T P3	T P4	T P5	T P6
C y V P1	1.0	0.255 0.307	0.283 0.255	0.288 0.255	0.325 0.188	0.218 0.385	0.207 0.410	0.559* 0.046	0.492* 0.038	0.084 0.740	0.187 0.457	0.064 0.800	0.378 0.122
C y V P2		1.0	0.524* 0.026	0.672* 0.002	0.095 0.708	0.248* 0.302	0.046 0.857	-0.013 0.960	0.352 0.152	0.334 0.175	0.408 0.093	0.175 0.488	0.323 0.101
C y V P3			1.0	0.757** 0.00	0.571* 0.013	0.652** 0.003	0.304 0.220	0.065 0.798	0.604** 0.008	0.893** 0.00	0.491 0.039	0.542 0.020	0.488* 0.00
C y V P4				1.0	0.780** 0.00	0.857** 0.00	0.523* 0.026	0.202 0.422	0.310 0.211	0.679* 0.002	0.300 0.110	0.169 0.169	0.245 0.328
C y V P5					1.0	0.916** 0.00	0.663* 0.003	0.312 0.207	0.087 0.731	0.629* 0.005	0.312 0.207	0.095 0.759	0.054 0.830
C y V P6						1.0	0.555* 0.017	0.267 0.284	0.109 0.666	0.628** 0.005	0.276 0.288	0.012 0.963	0.085 0.737
C y V P7							1.0	0.440 0.068	0.276 0.267	0.502* 0.034	0.224 0.372	0.287 0.248	0.531* 0.023
T P1								1.0	0.027 0.096	0.142 0.573	- 0.094	-0.039 0.879	-0.122 0.628
T P2									1.0	0.779** 0.00	0.112 0.657	0.926** 0.00	0.169 0.00
T P3										1.0	0.356 0.146	0.748** 0.00	0.620** 0.006
T P4											1.0	0.129 0.611	0.324 0.190
T P5												1.0	0.738** 0.00
T P6													1.0

La Tabla 3 muestra los coeficiente de correlación de Spearman de los indicadores de cada variable. Pregunta de investigación ¿Cuáles indicadores de las variables de comunicación y visibilidad cuentan con una correlación significativa en relación con los indicadores de Transparencia? Fuente: Elaboración propia \*La correlación es significativa a 0,05, \*\* La correlación es significativa a 0,01

Se observa que existe una relación muy estrecha y altamente significativa entre los indicadores: 5 (La Organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno para elaborar sus informes a los donantes y demás interesados) con el 6 (La Organización informa periódicamente a sus donantes sobre los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos) de la misma variable Comunicación y visibilidad. 4 y 6 de la variable comunicación y visibilidad. Se ha creado espacios adecuados para que la comunicación circule oportunamente en el interior de la organización y la Organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. El que exista una directa relación entre los indicadores de la misma variable (comunicación y Visibilidad es muy bueno pues denota que sus estrategias de gestión de la comunicación y visibilidad resultan favorables para la proyección de transparencia e imagen del organismo.

3 y 3 de los indicadores de las variable Comunicación y Visibilidad con Transparencia. La comunicación en el interior de la organización es fluida y en doble sentido y Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el empleo de los recursos en la organización. Esto indica que entre mas fluida y clara sea la comunicación en el interior de la OSC contribuye a la transparencia de la institución. De acuerdo al modelo del Proceso de Gestión de la Comunicación para la transparencia Herranz J (2007) sin embargo se observa que se logra la transparencia en el sentido Financiero, Control en la utilización de los fondos, y Presentación de los resultados financieros . Sin embargo deja a la deriva los otros para la transparencia por demás importantes Hernández A. et. al (2012). Los indicadores 5 y 2 de la misma variable Transparencia; La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana, con La organización elabora un informe anual de actividades, estados financieros, el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y personas interesadas.

Como se puede observar el Modelo de Gestión de la comunicación para la transparencia propuesto por Herranz J. en el 2007 es aplicable en las OSC participantes en el estudio pues la comunicación forma parte del plan estratégico del organismo el cual es revisado con cierta regularidad. El que comunique al mercado de donantes y beneficiados le permite actuar con transparencia, valor que conlleva a la institución a generar cierta imagen y confianza. Así lo denota que el 55% de la muestra que pertenece a OSC que tienen un funcionamiento mayor de 10 años por lo que ya cuentan con cierta posición en la comunidad y estrategias para procurar fondos que los lleve a cubrir los gastos de operatividad del organismo. Por otro lado llama la atención el escaso crecimiento de OSC en la región centro del estado, una de las causas que deja ver el presente estudio, es que de acuerdo al modelo mejorado propuesto por Herranz J. 2010 titulado “Modelo de gestión de la comunicación para la transparencia” es que aunque cuentan con los elementos necesarios para desarrollar la gestión de comunicación y transparencia aun no han logrado construir una cultura de transparencia, al encontrarse en la etapa inicial e intermedia del modelo, es decir en la base de la pirámide que corresponde al informativo, pues este modelo se plantea como un sistema cuyo objetivo es mejorar la comunicación y la transparencia, además de ganar confianza y reputación interna y externamente, con lo cual, a medida que los implicados avancen con cada uno de los grupos de interés hacia niveles superiores, generan un contexto más favorable para conseguirlos.

Una posible alternativa para que las OSC pasen del nivel informativo al de diálogo hasta lograr llegar al participativo, relacional, es en el que la población de interés se encuentre involucrado y participativo pudiendo ser a través de las Relaciones públicas y distintas técnicas de información y persuasivas usadas en la mercadotecnia no lucrativa o bien de la mercadotecnia de causas. El presente estudio contribuye a evidenciar un escaso crecimiento de la generación de organismos de la sociedad civil, sobre todo de aquellos cuyo objetivo social son diferentes a los de asistencia social que hagan visibles propuestas y demandas de la misma sociedad, además de no optimizar el recurso de *voluntariado* para el logro de sus objetivos, poco acuden al apoyo financiero procedente de la iniciativa privada, como es el sector productivo. Se percibe que las prácticas de comunicación y visibilidad usadas por las OSC de origen local y regional son medianamente promotores de la práctica de la transparencia ante sus públicos seleccionados como meta.

## CONCLUSIONES

El Estado de Coahuila se caracteriza por ocupar el segundo lugar con el mayor número de Osc en el país, sin embargo su número es reducido en comparación con los beneficios que pueden aportar a la sociedad, una alternativa para su crecimiento y consolidación en la sociedad es el promover una cultura de comunicación y transparencia que prolongue el mayor tiempo posible el sentimiento de confianza entre los distintos públicos meta, y así cristalizar el reconocimiento que refuerce la reputación de la organización en un largo plazo. Una limitante importante que se presentó en el desarrollo del presente estudio es el haber encontrado a los directivos de estos organismos con poca disponibilidad de tiempo para responder al instrumento, pues regularmente lo utilizan para resolver problemas de tipo operativo ya que ellos lo hacen voluntariamente y sin goce de sueldo. Esto repercutió en la duración del trabajo de campo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente: el objetivo general es “conocer si la gestión de la comunicación y visibilidad, tiene influencia importante en la práctica de la transparencia de las organizaciones de la sociedad civil de origen local o regional localizados en la región centro del Estado de Coahuila”. Para ello, se procedió a recopilar la información a través de un cuestionario recortado tomando como guía el *Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil*, posteriormente se realizaron cálculos estadísticos como frecuencias, medias y correlación de Spearman. Los resultados más destacados fueron: un escaso crecimiento de la generación de organismos de la sociedad civil, sobre todo de aquellos cuyo objetivo social son diferentes a los de asistencia social que hagan visibles propuestas y demandas de la misma sociedad, además de no optimizar el recurso de *voluntariado* para el logro de sus objetivos, poco acuden al apoyo financiero procedente de la iniciativa privada, como es el sector productivo.

Se percibe que las prácticas de comunicación y visibilidad usadas por las OSC de origen local y regional son medianamente promotores de la práctica de la transparencia ante sus públicos seleccionados como meta. El modelo de gestión de la comunicación y transparencia propuesto por Herranz hoy por hoy, es una alternativa viable para estimular el crecimiento de OSC en nuestro país, ya que dada sus características, es lo suficientemente noble para ser aplicable en cualquier institución de ésta índole. De esta manera, las OSC podrán contar con una finalidad que vaya más allá de la búsqueda de la transparencia solo para atraer mayor número de patrocinadores o donantes, sino que pueden lograr una mayor permanencia en la sociedad. Con la finalidad de apoyar a esta tipo de organizaciones, Coahuila, a través de su dependencia “Voluntariado de Coahuila” promueve la búsqueda de alternativas para su mejor operatividad, por lo que dicha institución es una buena vía para que en combinación con instituciones educativas de nivel superior se generen estrategias que mejore sus condiciones y se consoliden en la comunidad. Como futuras líneas de investigación se sugiere el estudio de la inserción de la comunicación y transparencia como parte de la planeación estratégica de las OSC.

## REFERENCIAS

Almaguer, T et. al. (2012) 02-12-2013 Moreira, H. y Urzúa, C. Construyendo el futuro de México: construyendo políticas públicas. Recuperado de:  
[http://sitios.itesm.mx/egap/libros/construyendo\\_futuro\\_mexico.pdf](http://sitios.itesm.mx/egap/libros/construyendo_futuro_mexico.pdf)

Banco Mundial (2010) 18-10-2013 Recuperado de:  
<http://web.worldbank.org/Wbsite/External/Bancomundial/Exttemas/Extcsospanish/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html>

Cortés, C. (2009). 09-07-2013 Portal Cemefi, Coordinación de Investigación y política pública Rescatado de: [www.cemefi.org/noticias](http://www.cemefi.org/noticias)

Duran P. (2010) 02-03-2013. La comunicación en las organizaciones del tercer sector. Recuperado de: [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html)

Herranz J. (2010). 27-03-2013 La Comunicación y la Transparencia en Organizaciones no Lucrativas. Rescatado de: <http://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>

Herranz J. (2010). 03-06-2014. Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender. Rescatado de: [http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/revista\\_herranz.pdf](http://new.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/revista_herranz.pdf)

Herranz J. (2007). 24-02-2013. La Comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. Rescatado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n58/jherranz.htm>

Hernández A. et. al. (2012) 08-06-2014. Transparencia en Organizaciones sin Fines de Lucro: Chihuahua, Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla. Recuperado de: <http://confio.org.mx/inicio/wp-content/uploads/2013/05/Transparencia-en-OSFL-2012-Edici%C3%B3n-1.pdf>

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Dirección y Control. Mexico: Prentice Hall. Séptima Edición.

Kuri, A. et. al. (2006). 16- 02-2014 Kuri A, Layton M. y Reyes C. Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC. Recuperado de: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/nuevos%20documentos%20JUN10/Presentaciones>

Ley Federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la Sociedad Civil (2004).12-26-2013 Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

Penelas, A. et. al.(2004) . 04-02-2014. Penelas, A, Cuesta, P. y Sarro, M. El marketing y las organizaciones no lucrativas: El marketing con causa. Recuperado de: <http://link.springer.com/article/10.1007/BF02896621#page-1>

Sedesol (2013) 12-12-2013. Secretaría de Desarrollo Social. Recuperado de: [http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Comunicados/\\_rid/57/1515/registra-mas-de-23-500-organizaciones-de-la-sociedad-civil-el-indesol](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Comunicados/_rid/57/1515/registra-mas-de-23-500-organizaciones-de-la-sociedad-civil-el-indesol)

Valarezo, K., & Túñez, M. (2009) 11-02-2014. Actas del I Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. La Laguna (Tenerife), Universidad de La Laguna. Recuperado de: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/6946/5536>

## **BIOGRAFÍA**

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Maestra en Administración con acentuación en Recursos Humanos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones; ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maestra en Impuestos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México, es miembro del cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones;

ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales. Su correo electrónico es [adrychm@hotmail.com](mailto:adrychm@hotmail.com)

Isaura Guadalupe Hernández Aldaco, alumna de Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, quien colabora en los proyectos de investigación desarrollados por el cuerpo académico Administración aplicada a las Organizaciones. Su correo electrónico es [lupita\\_aldaco@hotmail.com](mailto:lupita_aldaco@hotmail.com)





# **FACTORES DE CONTINGENCIA QUE INCIDEN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIO EN TIJUANA, B.C., MÉXICO**

María Virginia Flores-Ortiz, Universidad Autónoma de Baja California

Alfonso Vega-López, Universidad Autónoma de Baja California

Edgar Armando Chávez-Moreno, Universidad Autónoma de Baja California

## **RESUMEN**

*El presente trabajo contempla una investigación cuyo objetivo es analizar los factores de contingencias tales como el proceso de profesionalización, selección, liderazgo, capacitación y la cultura organizacional para determinar los factores que inciden en profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio de Tijuana, B.C., México. Es importante que la gestión de toda organización logre profesionalizarse, tomando en cuenta que prácticamente es a través de la contratación de directivos ajenos a la familia. Para medir los niveles de profesionalización se tomaron aquellos estados o condiciones organizativas proponiéndose el tamaño de la empresa, cantidad de empleados que laboran en ella, antigüedad, sexo, estudios universitarios y el sector de actividad con la finalidad de determinar el perfil del propietario por variables de contingencia. Se realizó el análisis estadístico de los datos, logrando como resultado presentar un esquema en el que se muestran los factores de contingencia que inciden directamente en la profesionalización.*

**PALABRAS CLAVES:** Factores de Contingencia, Profesionalización, Sector Comercio

## **CONTINGENCY FACTORS AFFECTING THE PROFESSIONALISM OF FAMILY COMPANIES TRADE IN TIJUANA, BC, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*This work includes an investigation aimed at analyzing contingency factors such as the professionalization process, selection, leadership, training and organizational culture to determine factors that affect professionalization of family companies in Tijuana, BC Mexico. It is important that management of entire organization achieve professionalism as practically is achieved through hiring managers from outside the family. To measure levels of professionalization we examine the size of the company, number of employees, age, sex, and college sector. Statistical analysis of the data were conducted.*

**KEYWORDS:** Contingency Factors, Professionalization, Commerce Sector

**JEL:** L21, L22

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un rubro importante en la economía de México ya que el 90% de estas organizaciones son familiares y el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por las mismas (Urzúa, 2012). En un estudio que realiza (García 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). De acuerdo con INEGI (2009), el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y es la actividad económica que tiene el mayor número de establecimientos en el país. En México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio, durante el 2003, en México existían 1, 580,587 establecimientos dedicados al comercio. En 2008, se contabilizaron 1, 858,550, lo cual significa un aumento de más de 17 % en cinco años, monto que representó el 49.9% del total de las unidades económicas del país. Según los Censos Económicos de INEGI (2009), del total de personal remunerado en las actividades de comercio, 60.2% fueron hombres y 39.8% mujeres. Para la estratificación de los establecimientos micro, pequeños, medianos y grandes, se consideró tanto al personal ocupado dependiente del establecimiento (personal remunerado, familiares, propietarios y meritorios), como al no dependiente de la razón social (quienes cobran exclusivamente por honorarios o comisiones, o que son suministrados por otra razón social).

En las actividades comerciales, los micro establecimientos representaron el 97.1 del total de las unidades económicas y el 65.1% del personal ocupado total. Del total de establecimientos, los que representaron la mayor producción bruta total fueron los grandes (101 y más personas) con 32.8%, seguido por los micro (de 0 a 10 personas) con 27.6%, según los resultados de los Censos Económicos (INEGI, 2009) Para el Sector Comercio es importante la profesionalización en las empresas familiares por lo mencionado anteriormente, el profesionalizar implica lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia para evaluar sus resultados, para que la toma de decisiones no este influenciada por juicios familiares, que no siempre están relacionadas con los de la empresa. Por lo tanto, es importante contar con un equipo directivo con experiencia y conocimientos en el manejo de la administración de las empresas. El ámbito empresarial es cada vez más competitivo, los mercados son complejos y los consumidores son más exigentes, por lo cual en los contextos actuales en los que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Por lo antes expuesto es importante que las empresas familiares busquen y logren profesionalizar su gestión empresarial, incorporando personal ajeno a la familia o profesionalizar su equipo directivo actual. Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta, una manera de profesionalizar es a través de la capacitación ya sea interna o externa a los directivos familiares y no familiares. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales.

El resto de la investigación se encuentra estructurada como sigue: en la sección de revisión literaria se presenta literatura relevante de diversos autores que han escrito acerca del tema de la profesionalización y gestión de las empresas familiares. Asimismo se explica el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia, el cual se tomo como base para realizar la investigación. En la sección del método se presenta la problemática y justificación del tema, objetivo general y específico, diseño de la muestra, validación del instrumento y operacionalización de las variables. En la sección de resultados se muestra la ficha técnica de encuesta por muestreo, la distribución de la muestra, antigüedad, estimación de la proporción, estructura organizativa por variables de contingencia, perfil del propietario/gerente por variables de contingencia y las correlaciones bivariadas de las empresas familiares del sector comercio.

Por último en la sección de conclusiones se presentan los resultados más relevantes encontrados acerca de la investigación, la contribución de las mismas y futuras recomendaciones para continuar la investigación. Cabe resaltar que ya se hizo el análisis del sector industrial y de servicios y que este es el tercer sector que se ha investigado para realizar su análisis respectivo, posteriormente se realizará un análisis comparativo de los tres sectores, para explicar las similitudes o diferencias que se presenten entre ellos y contrastar los resultados.

## REVISIÓN LITERARIA

### La Profesionalización de la Empresa Familiar

Existe un creciente interés de parte de las empresas familiares de cómo llevar a cabo la profesionalización, ya que la gran mayoría no sobrevive a una segunda generación. (Raposo, 2010). Es un hecho que una de las fallas de la empresa familiar se encuentra en dos aspectos que resultan fundamentales: la falta de una apropiada gestión de los recursos y su limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. (Rueda, 2011), hace mención que se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en debilidad. Urzúa (2012), hace referencia a la empresa familiar como el ente económico donde la dirección general, así como los puestos claves para la toma de decisiones, son ocupados por personas con lazos consanguíneos que se pueden considerar dueños, parciales o totales de la empresa. En tanto que (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009), consideran que son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. Asimismo Roman (2009), menciona que una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004).

De acuerdo con Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe, (2011), en las empresas familiares en su gestación y desarrollo normalmente es crítico el rol del patriarca y dado el perfil de estas empresas en sus primeras etapas son lideradas por un miembro de la familia, quien pocas veces es un profesional con experiencia en gestión de empresas o con conocimiento profesional de la industria donde la compañía compite (Sanz, 2009). La mayoría de ellos tiene una gran visión y coraje, crean una empresa por necesidad, a base de intuición y con conocimiento del negocio por su experiencia laboral (Sanz, 2009). Asimismo Llanos et al., (2011), estos emprendedores comparten un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluye las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador de la empresa (Lansberg y Gersick, 2006). Es común en las empresas familiares encontrar un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación (Jiménez, 2009).

Para esta investigación se tomó como base el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia. Ejemplificándose de la siguiente manera: La familia. Este círculo representa esencialmente a las personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo que controla la empresa, a los cónyuges e hijos, incluidas sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia, como sistema aspira a respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo. Empresa. Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues, pues de ellas se obtienen recursos para financiar los gastos familiares. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus

instalaciones, productos y servicios. Por su parte, a empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros, en ella, ocupan puestos, invierten recursos y capitalizan sus relaciones. Propiedad: Belausteguigoitia (2010), para este punto hacer referencia de una definición de Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa, esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.

### Profesionalización en la Gestión de las Empresas Familiares

En palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013). Una organización puede ser de propiedad de una familia, estar gestionada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al gestionar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados, familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores, que la empresa es estable y pueden confiar en ella.

Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares. (Valda, 2011) En un estudio realizado por (Flores, Vega, Solís, 2013), hacen referencia que de acuerdo con Belausteguigoitia (2010), la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. Por lo tanto la profesionalización es un proceso de cambio gradual que se va conociendo y entendiendo mejor a través de las diferentes etapas por las cuales suele atravesar una empresa familiar y tomar en cuenta los factores de contingencia que inciden en su profesionalización.

De tal modo que los factores de contingencia, son aquellos estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Los factores a los que vamos a referirnos pueden clasificarse de la siguiente manera: Proceso de profesionalización. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que le permita el control y la toma de decisiones tanto desde una perspectiva de negocio como familiar. (Meroño, 2009). El perfil del gerente/propietario, la edad y el tamaño, tomando en cuenta la dimensión, ubicación geográfica de la organización; entre mayor antigüedad tenga la organización, más formalizado estará su comportamiento, y entre más grande sea la organización, más compleja será su estructura es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades de trabajo y su componente administrativo. De tal manera que en una estructura burocrática, existe la especialización del trabajo, se requiere la definición de la jerarquía de autoridad, reflejándose en una tecno estructura para planificar y formalizar el trabajo, así como el crecimiento, desarrollo de la empresa, procesos y mecanismos con los que cuente la empresa familiar para realizar su proceso de profesionalización, lo anteriormente mencionado fue definido en una investigación realizada para el sector servicio, en donde se utilizaron los mismos factores de contingencia por (Flores et al., 2013), clasificándose de la siguiente manera: Capacitación.

El sistema técnico, que utiliza el núcleo de operaciones, es decir, cuánto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, siendo más profesional y capacitado su personal y *staff* de apoyo. Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños,

valores y deseos se reflejen en la segunda. Así la familia puede estar segura de que la expresión de la familia a través de la empresa sería la adecuada. Belausteguigoitia, (2010). Cultura organizacional. Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad. Asimismo Belausteguigoitia (2010), también hacer referencia que con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa, ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de involucramiento de las personas relacionadas con la organización. Liderazgo. Algunas de sus relaciones de poder, que se ejerce de manera interna en la empresa, de acuerdo a las necesidades de poder de los miembros de la organización.

Belausteguigoitia (2010), menciona que con un liderazgo apropiado a las características de la propiedad y de la empresa, los propietarios, directores, y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo común: hacer una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar. Selección. Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal.

## MÉTODO

La metodología de investigación es cuantitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los propietarios según una muestra finita de la población total de las empresas familiares del sector comercio. Se procesó la información recolectada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial.

### Problemática y Justificación

En el contexto actual de la economía mexicana, se encuentran un número relevante de empresas familiares, en las que de acuerdo a las características de los mercados son globalizados y competitivos, en donde la turbulencia es muy agresiva, que ha incidido en lo económico, aunado a la poca formación de los propietarios con respecto a los conocimientos gerenciales que hoy en día se requieren, algunas empresas han cerrado y otras se encuentran estancadas, lo que conlleva a que se tomen las medidas y acciones adecuadas para contrarrestar los efectos de las variables de contingencias del entorno. La profesionalización de las empresas familiares en México, así como en Tijuana, B.C. es importante, ya que su existencia puede depender de dicho factor. Muchas empresas, al iniciar la producción de bienes o servicios, deben contemplar y considerar los diferentes factores que inciden en su organización. En una primera etapa, el propietario abarca todas las áreas de desarrollo de su empresa, pero llega un momento en el cual es necesaria la profesionalización de la misma y debe poner énfasis en la especialización de tareas para un correcto y sustentable desarrollo.

Lo anterior, generalmente es obviado por los empresarios, ya que el trabajo cotidiano, les resta tiempo en temáticas de gestión de su empresa y la mayoría de las veces no cuentan con los conocimientos necesarios. (Flores, et al., 2013) La variable dependiente es la profesionalización, en palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013). En cuanto a las variables independientes como los factores de contingencia se tomaron los siguientes: el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organizacional, liderazgo y selección, mostrándose su operacionalización en la Tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

<p>Profesionalización. En palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013).</p>	<p>Proceso de profesionalización. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que le permita el control y la toma de decisiones tanto desde una perspectiva de negocio como familiar. (Meroño, 2009). El perfil del gerente/propietario, la edad y el tamaño, tomando en cuenta la dimensión, ubicación geográfica de la organización; entre mayor antigüedad tenga la organización, más formalizado estará su comportamiento, y entre más grande sea la organización, más compleja será su estructura es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades de trabajo y su componente administrativo.</p>
	<p>Capacitación. El sistema técnico, que utiliza el núcleo de operaciones, es decir, cuánto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, siendo más profesional y capacitado su personal y staff de apoyo. Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda. Así la familia puede estar segura de que la expresión de la familia a través de la empresa sería la adecuada. Belausteguigoitia, (2010).</p>
	<p>Cultura organizacional. Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad. Asimismo Belausteguigoitia (2010), también hacer referencia que con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa, ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de involucramiento de las personas relacionadas con la organización.</p>
	<p>Liderazgo. Algunas de sus relaciones de poder, que se ejerce de manera interna en la empresa, de acuerdo a las necesidades de poder de los miembros de la organización. Belausteguigoitia (2010), menciona que con un liderazgo apropiado a las características de la propiedad y de la empresa, los propietarios, directores, y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo común: hacer una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar.</p>
	<p>Selección. Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal.</p>

Fuente elaboración propia (2013)

### Objetivos

*Objetivo General:* Analizar los factores de contingencias, tales como proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección, para determinar cuáles inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio de Tijuana, B.C., México

*Objetivo Específico:* Determinar si los factores de contingencia tales como el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organizacional, liderazgo y selección inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio.

### Diseño de la Muestra

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 84 empresas familiares del sector comercio, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de Marzo

2010, de Tijuana, B.C. México y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 84 empresas, como se muestra en la Tabla 1. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas familiares es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ . Para la recolección de la información se realizaron entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario, finalmente se obtuvieron 54 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información, realizándose el trabajo de campo durante el segundo y tercer cuatrimestre del 2013.

Tabla 2: Total de Empresas de Acuerdo al SIEM, Marzo 2010

	Población	Muestra
Total de empresas	84	54

*La tabla muestra que el total de empresas registradas, integran una población de 84, la población se considera con características homogéneas y se contó con una población finita, porque se conoce el número de empresas familiares, dando como resultado que la muestra esperada es de 54 empresas.*

### Validación del Instrumento

A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 41 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición con categorías de respuestas de opción múltiple. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de 0.80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable).

Tabla 3: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de Elementos
0.873	41

*En la tabla se muestra La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba 0.60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)*

## RESULTADOS

### Análisis de Factores de Contingencias de Área y Distribución Geográfica

Asimismo, en la Tabla.3, se presenta la ficha técnica de la investigación, en donde se muestra la información más relevante en cuanto al universo objeto de estudio, que son las empresas familiares del sector comercio que cuenten con dos o más empleados, el ámbito de la investigación es el Municipio de Tijuana, B.C., con un muestreo aleatorio simple estratificado, encuestándose a 54 empresas, con un error muestral de  $E = \pm 5\%$  para un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ , aplicándose una encuesta presencial por empresa, respondiendo el propietario, gerente o un directivo de la empresa, se aplicó un cuestionario de 41 preguntas, relacionadas con la situación de la empresa familiar.

Tabla 4: Ficha Técnica Encuesta Por Muestreo Empresas Familiares del Sector Comercio

<b>Trabajo de Campo</b>	
<b>Inicio: 12 de Agosto de 2011</b> <b>Final: 30 de Noviembre 2012</b>	
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares del Sector Comercio con dos o más empleados pertenecientes al sector comercio, de Tijuana, B.C.
Ámbito	Municipio de Tijuana, B.C., México
Selección de unidades muestrales	Muestreo aleatorio simple estratificado
Muestra	54 encuestas
Error Muestral	E=±5% para un nivel de confianza del 95% y p = q= 0.5
Selección unidad muestral	Una encuesta por empresa, responde el propietario, gerente o algun directivo de la empresa.
Tipo de entrevista	Presencial
Cuestionario	Estructurado, 41 preguntas relacionadas a la situacion de las empresas familiares del sector comercio

*Esta tabla contiene la ficha técnica en la cual se refleja el muestreo realizado a las empresas familiares del sector comercio, resumiendo la información más importante como el Universo objeto de estudio, el ámbito, selección de unidades muestrales, la muestra utilizada en la investigación, el error muestral, selección de unidad muestrales de una encuesta por empresa, el tipo de entrevista siendo esta presencial y la estructura del cuestionario aplicado de 41 preguntas. Fuente: elaboración propia (2013)*

En la Tabla 4. Se refleja la información acerca de la representatividad de la distribución del tamaño de la muestra, atendiendo el criterio del tamaño y el sector al que pertenecen las empresas familiares en Tijuana, B.C., de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación de 2009 para el sector comercio, siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de 0 a 5 trabajadores) representando el 68.52% y las empresas pequeñas (con un rango de 6 a 20 trabajadores) representando el 29.63% y las empresas medianas representan un 1.85% de la muestra.

Tabla 5: Distribución de la Muestra las Empresas Familiares del Sector Comercio

<b>de Acuerdo al Tamaño (%)</b>	<b>Porcentaje Del Tamaño de la Muestra</b>
Microempresa	68.52%
Empresa Pequeña	29.63%
Empresa Mediana	1.85%
De acuerdo al sector de actividad (%)	100%

*En la tablas se muestra la información acerca de la representatividad de la distribución del tamaño de la muestra, atendiendo el criterio del tamaño y el sector al que pertenecen las empresas familiares en Tijuana, B.C., siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de 0 a 5 trabajadores) representando el 68.52% y las empresas pequeñas (con un rango de 6 a 20 trabajadores) representando el 29.63% y las empresas medianas representan un 1.85% de la muestra. Fuente: elaboración propia (2013)*

Tabla 6: Antigüedad de Empresas Familiares del Sector Comercio

<b>de Acuerdo al Tamaño</b>	<b>Antigüedad (Promedio)</b>	<b>Porcentaje del Tamaño de la Muestra</b>
Microempresa	8 años	68.52%
Empresa pequeña	15 años	29.63%
Empresa Mediana	20 años	1.85%
De acuerdo al sector de actividad (%)		100%

*En la tabla se muestra el porcentaje de la distribución de la muestra de las empresas familiares del sector comercio, dando como resultado que las empresas familiares encuestadas de este sector, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 8 años y representan el 68.52% de la muestra y el 29.63% son empresas consolidadas con una antigüedad promedio de 15 años y el 1.85% son empresas maduras con una antigüedad promedio 20 años de la muestra. Fuente: elaboración propia (2013)*

A continuación se presentan los criterios utilizados para la estimación de la proporción de empresas familiares del Sector Comercio, de manera que se encuestaron 54 empresas del sector servicios por el



número de empleados contratados, siendo estas de la localidad y de carácter familiar como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Estimación de Proporción de Empresas Familiares del Sector Comercio Por Empleados

Empleados	Población	Muestra
0 a 5	37	68.52%
6 a 20	16	29.63%
21- 100	1	1.85%
Total	54	100%

*Esta tabla muestra la estimación de proporción de empresas familiares del sector comercio que fueron encuestadas, en base al número de empleados con que cuentan, dando como resultado que el 68.52% son empresas que tienen de 0 a 5 empleados y el 29.63% de las empresas encuestadas de 6 a 20 empleados y e. 1.85% son empresas que tienen de 21 a 100 empleados. Fuente: elaboración propia (2013)*

Asimismo en la Tabla 8, se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector servicios representando un 59.98% las empresas que son dirigidas por miembros de la familia siendo estas microempresas y jóvenes en cuanto a su antigüedad. Y las de menor proporción con un 40.02% participan más directivos no familiares.

Tabla 8: Estructura Organizativa Por Variables de Contingencia del Sector Comercio

Dirección de la Empresa Familiar Por Miembros de la Familia	Empresa de Dirección Familiar	Dirección de la Empresa Familiar Por Directivos No Familiares	Empresa de Dirección Por Directivos No Familiares	Gran Total
	40.74%	Directivo No	21.14%	61.88%
	12.96%	Familiar	12.20%	25.16%
	3.70%	Encargados		3.70%
	9.26%			9.26%
	66.66%		33.34	100%

*Esta tabla muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector comercio de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, dando como resultado que el 66.66% de las empresas familiares su dirección está a cargo de algún miembro de la familia y el 33.34% la dirección de la empresa es dirigida por un miembro ajeno a la familia. Fuente: elaboración propia (2013)*

En esta Tabla 9, se muestra el perfil del propietario/gerente en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios.

En la figura 1, se muestran las variables que se tomaron como factores de contingencia y que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., obteniendo como resultado las cinco variables: la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización. Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar muestra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia.

Tabla 9: Perfil del Propietario/Gerente Por Variables de Contingencia del Sector Comercio

Perfil del Propetario/Gerente	Mujer 26	Hombre 28	Dirección Familia Propietaria	Edad Rango 40-45 Años	Antigüedad Rango 4 – 6 Años	Estudios Universitarios
Según el tipo de dirección familiar por miembros de la familia	73.08%	60.71%	66.66%	56.50%	53.42%	39.60%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares	26.92%	39.29%	33.34%	43.50%	46.58%	60.40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En esta tabla se muestra el perfil del propietario/gerente en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios. Fuente: elaboración propia (2013)

Tabla 10: Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las Variables Independientes

Correlación Entre Variables	Correlación
Cultura Organizacional – Cultura Organizacional	0.665**
Selección – Selección	0.638**
Liderazgo-Selección	0.603**
Liderazgo-Liderazgo	0.747**
Capacitación – Capacitación	0.683**
Proceso de Profesionalización - Selección	0.610**
Proceso Profesionalización – Liderazgo	0.633**
Proceso Profesionalización – Capacitación	0.633**
Proceso Profesionalización-Proceso Profesionalización	0.679**

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que el liderazgo incide en la selección en un 0.603, el proceso de profesionalización incide en la selección en un 0.610, de igual manera en el liderazgo con un 0.633, así como en la capacitación en un .633 y los cinco factores de contingencia presentan correlaciones significativas en el nivel 0.01, dado como resultado las siguientes correlaciones en cada uno de ellos: cultura organizacional con 0.655, selección con 0.638, liderazgo con 0.74, capacitación con 0.683 y el proceso de profesionalización con 0.679. Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013) \*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 \* La correlación es significativa en el nivel 0.05

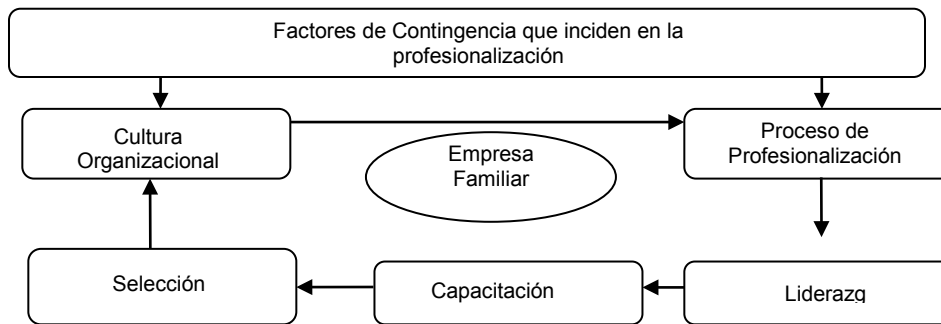
## RESULTADOS

Al realizar el análisis de correlación, se determina que los factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización son los siguientes: En lo referente a la cultura organizacional en las empresas familiares del sector comercio, existen buenas relaciones familiares, por lo mismo se manifiestan buenos canales de comunicación al interior de la empresa, ya que de manera continua se reúne el consejo familiar con los directivos, dando como resultado que no se presenta una resistencia al cambio de parte de los empleados ni de parte de la familia.

De igual manera dentro de la cultura organización existe la capacidad de adaptación de acuerdo a las necesidades de la familia, ya que existen manuales de organización, se da a conocer la misión, visión, filosofía y valores de las empresas y que expectativas se tienen de los nuevos empleados o las nuevas generaciones que se van a contratar, también cuenta con reglamentos interiores de trabajo que proporcionan la ayuda necesaria para el manejo de potenciales conflictos que se puedan presentar del tipo negocio-familia. Existe una orientación a largo plazo en la administración de la empresa familiar que se

manifiesta al ser manejadas por directivos no familiares y existe una apertura de continuar contratando bajo estas condiciones a través de los perfiles solicitados por la empresa, basándose en procesos competitivos de selección, los criterios de contratación para los profesionales ajenos a la familia es el que cuenten con estudios superiores, es decir, mínimo licenciatura terminada para poder ocupar los puestos.

Figura 1: Factores de Contingencia Que Inciden en la Profesionalización de las Empresas del Sector Comercio



La Figura 1, muestra un esquema en donde se representan los cinco factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio, de acuerdo a los resultados obtenidos en las correlaciones realizadas. Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010). Fuente elaboración propia Flores M.V. y Vega A. (2013).

Asimismo, la familia posee la capacidad de adaptarse al proceso de profesionalización ya que los cargos ocupados por los directivos ajenos a la familia tienen bien definidos los roles que desempeñan en los puestos que ocupan dentro de la organización, compartiendo los valores de la empresa, logrando la permanencia de directivos no familiares. Cuentan con asesores externos que asisten a la familia en la realización de un protocolo familiar primero para establecer un balance entre la familia y la empresa, logrando generar el compromiso entre sus empleados y segundo logrando la seguridad del negocio con la armonía familiar. También las empresas familiares del sector comercial tienen procesos para la preparación de sucesores profesionales al interior de la familia, es decir, a través de una educación formal y con procesos de control de administración que permiten evaluar la calidad de la gestión de los nuevos profesionales. La finalidad de establecer un protocolo familiar es que los propietarios se apoyen en él para anticiparse a los conflictos que se puedan presentar, aunque siempre se presentaran situaciones que en ocasiones son imposibles de prever, pero al menos ya están cubiertas en su mayoría cuando se tiene establecidos por escrito todos los parámetros a seguir, dentro del plan estratégico.

El protocolo familiar por sí mismo no garantiza el éxito del negocio familiar. Las familias deben ir más allá de asegurar la propiedad familiar y de establecer un liderazgo familiar, deben además tratar de definir y establecer un vínculo sostenible de la familia y un compromiso con el desarrollo del negocio. (Brenes y Madrigal, 2008) Las empresas familiares del sector comercio en cuanto los directivos ajenos que se incorporen a familia les permite una amplia libertad en la toma de decisiones, reflejándose en un liderazgo efectivo, ya que uno de los parámetros de selección que se toma en cuenta es que posean una alta capacidad de lograr consensos con la familia, lo que genera confianza en la familia, debido a lo que se mencionó anteriormente de que las contrataciones son mediante procesos de selección competitivos. De igual manera las empresas familiares del sector comercio cuentan con un proceso de control de la administración interno, que permite evaluar la calidad de la gestión de los directivos ajenos a la familia, a través de una política de evaluación, remuneración e incentivos de acuerdo a los resultados o metas establecidos por la empresa que deben lograr cada uno de ellos.

## CONCLUSIONES

Todas las empresas familiares son distintas, aunque presentes características similares, por lo tanto la profesionalización se debe manejar de acuerdo a la realidad de cada una de las familiar y de la propia organización, en donde se involucre tanto a los miembros de la familia como al personal directivo contratado que es ajeno a la familia en el proceso. Es de suma importancia para que las empresas familiares permanezcan en el mercado laboral, realicen la profesionalización de su gestión, por lo cual los puestos directivos deben estar ocupados por personas con los requerimientos solicitados, habilidades, capacidades y la experiencia necesaria, independientemente si son miembros de la familia o directivos ajenos a la familia. El perfil del propietario/gerente en las empresas familiares del sector comercio, en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios.

Solo que contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en un determinado momento por el crecimiento de la empresa, porque va a llegar un punto en el cual el propietario no va a poder administrar de manera eficiente la organización, como es el caso de las empresas familiares del sector comercio que las empresas en un 33.34% son dirigidas por directivos ajenos a la familia y con estudios universitarios representado en un 60.40% La presencia de la mujer en la dirección tanto de la empresa familiar dirigida por algún miembro de la familia o en la que es dirigida por directivos no familiares representan una minoría, solo siendo 26 el total de propietarios/gerentes las que ocupan estos puestos. Aun así, continua siendo mayor la presencia de los hombres tanto en las empresas de dirección familiar como en las empresas que son dirigidas por directivos ajenos a la familia, el rango de edad entre ambas es el mismo ya que es de 40 a 45 años en promedio, teniendo también una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años en promedio dado lo joven de las empresas familiares del sector comercio representando un 68.52%.

Cabe resaltar que el nivel de estudios universitarios es menor en las empresas familiares cuya dirección es familiar, pero es importante que las empresas familiares tomen en cuenta la contratación de personal directivo ajeno a la familia con una preparación profesional, ya que resultan un recurso valioso cuando estas organizaciones se tornan complejas. (Flores, et al., 2013). Obteniéndose como resultado que son las empresas las de mayor complejidad las que su personal directivo es de la familia con una representatividad del 66.66%. En cuanto a su estructura organizativa las empresas familiares al inicio de su ciclo de vida tienen estructuras sencillas, basadas en el propietario, si logran sobrevivir empiezan a formalizar su estructura organizacional debido a su crecimiento contemplando nuevos departamentos e inclusive la contratación de personal ajeno a la familia, siendo la gestión y la toma de decisiones más descentralizada. (Flores, et al., 2013). Las empresas familiares del sector comercio aún tienen estructuras sencillas basadas en la gestión y en la toma de decisiones de su fundador, siendo microempresas con un máximo de 5 empleados, representando el 68.52% de las empresas familiares de este sector, por lo cual son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 8 años. Respecto a las variables independientes, el liderazgo incide en la selección en un 0.603, el proceso de profesionalización incide en la selección en un 0.610, de igual manera en el liderazgo con un 0.633, así como en la capacitación en un 0.633 y los cinco factores de contingencia presentan correlaciones significativas en el nivel 0.01, dado como resultado las siguientes correlaciones en cada uno de ellos: cultura organizacional con 0.655, selección con 0.638, liderazgo con 0.74, capacitación con 0.683 y el proceso de profesionalización con 0.679.

Ya que tipo de liderazgo que ejerce es efectivo, en base a las competencias del propietario de la empresa familiar este tiene la capacidad para liderar a su equipo de trabajo, porque cuentan con una estructura organizacional que es funcional en la que ya existen las descripciones de puestos, por lo cual se pueden

asignar tareas específicas a los directivos ajenos a la familia quienes tomaran decisiones para alcanzar las metas fijadas por la organización. Asimismo de acuerdo a lo anterior las decisiones sobre la estructura organizacional de las empresas familiares del sector comercio concentran la tomada de decisiones en el propietario y al tratarse de microempresas y siendo de dirección familiar representando un 66.66%, por lo cual estas no han formalizado su estructura organizativa a través de un organigrama.

Dando como resultado independientemente de que no esté formalizada su estructura organizativa, existen canales de comunicación eficientes hacia el interior de la empresa, reflejándose en las buenas relaciones familiares, como resultado de esto no existe resistencia al cambio por parte de los empleados miembros de la familia y los que son ajenos a ella, adaptándose a las nuevas necesidades de la familia. En esencia a través de la profesionalización, los propietarios deben ir más lejos que el solo asegurar la propiedad familiar e implantar un liderazgo familiar, deben precisar un vínculo sostenible de la familia con el personal ajeno a la familia, para generar un sentido de pertenencia y lealtad a través de un compromiso con el desarrollo de la organización. Por último se puede concluir que al analizar los factores de contingencia de la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización estos tienen una incidencia directa en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio como se representó en el esquema.

El esquema se presenta con la finalidad de que a futuro cuando las empresas familiares hayan crecido lo suficiente, con seguridad se encontraran en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, internacionalización y de la administración de una organización más compleja. (Brenes y Madrigal, 2008) La primordial contribución de este trabajo de investigación, es la propuesta de un esquema que presenta con una serie de variables como factores de contingencia que las empresas familiares del Sector Comercio es conveniente tomen en cuenta para que logren profesionalizarse, con la finalidad de que su estructura organizacional, procesos y manejo de personal se encuentren establecidos de manera formal. Asimismo se presenta información de utilidad que contribuye a que los propietarios de las empresas familiares, reconsideren acerca de la importancia que tiene la profesionalización, como un factor fundamental para su competencia, a través del cual es posible lograr mejores condiciones para crecer, desarrollarse y lograr ser competitivas en los mercados globales a los cuales se enfrentan en la actualidad. La primordial limitación de la investigación que se presentó, fue la recolección de la información, debido básicamente al temor de los empresarios a proporcionar datos e información de sus empresas, atribuido a los niveles de inseguridad que existen en el país, y específicamente en la Ciudad de Tijuana, Baja California, donde se llevó a cabo el estudio, prolongando significativamente el periodo para recabar los datos y por ende de la investigación.

Para trabajos futuros, se recomienda realizar un análisis comparativo de los tres sectores, para explicar las similitudes o diferencias que se presenten entre ellos y continuar en la misma línea de investigación pero a nivel regional, de tal manera que se puedan contrastar los resultados en las diferentes ciudades de la región y realizar un estudio comparativo.

## **BIOGRAFIA**

Belausteguigoitia, R. I. (2010) "Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación." Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición. p. 19, p.135, 136 p. 137 p.140

Flores M.A., Vega, A., Solís M.M (2013) "Factores de Contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Servicios de Tijuana, B.C." Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 5(5) 2013 pp. 29 - 44

García, A.J., García, P., Domenge, R. (2011) "Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México." Revista Contaduría y Administración. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. p. 3, pp.1-27.

INEGI, (2006) “Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos.” Censos Económicos 2004.

INEGI (2009) “Micro, Pequeña y Medina y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos.” Censos Económicos 2009.

Jiménez, G (2009) “Entrevista “Profesionalizar la empresa familiar, clave para el éxito”. Centro de empresas familiares.

Lansberg, I; Gersick, K; (2006) “Sello de la familia: Cultura y sello corporativo en la empresa familiar Latinoamericana.” *Harvard Business Review*, p. 4.

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., y Huepe, P. (2011) “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Horizontes Empresariales, Vol.10(2), pp. 9-23

Meroño (2009) “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar.” *Revista de Estudios Empresariales* No. 2 pp. 80-98

OCDE, (2007) “SME’s in México: Issues and Policies.” Paris, Francia: OCDE Publishing.  
Poza, E. (2004). “Empresas familiares.” Editorial Thompson Learning Internacional. México

Williams, R.O. (1992) “Successful Ownership in Business Families”. *Journal of the Family Firm Institute*, Vol. 5 (2), pp. 3-27

Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009). *Empresas familiares*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>

Brenes W. y Madrigal K. (2008). *Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar*. ISSN 1668-5798. Extraído 29 de Julio de 2013 del sitio web: <http://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/temas/TemasNov08.pdf>

Diario Oficial de la Federación (2009). *Estratificación de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014] [http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf\\_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf](http://www.conanp.gob.mx/materiales/pdf/pdf_materiales/10/ESTRATIFICA%20MIPYMES.pdf)

INEGI (2009). *Carpeta Nacional de comercio*. Extraído 14 Octubre 2013 del sitio web: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_Comercio.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Comercio.pdf)

Miranda, E. (2013). *Profesionalización de un negocio familiar*. Extraído 29 de Julio 2013 del sitio web: <http://plataconplatica.wordpress.com/2013/04/16/profesionalizacion-de-un-negocio-familiar/>

Roman R.E. (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia*. Universidad ICESI Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-5923

Estudios Gerenciales. Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, p103-104 pp. 101-129. Extraído 06 Marzo 2012 del sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Raposo, E. (2010). *La profesionalización como vacuna contra el fracaso de la empresa familiar*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: <http://www.empresafamiliar.biz/2010/admin/por-qu-fracasa-la-empresa-familiar>

Rueda, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión futuro*. Versión ISSN 1668-8708. Vol. 15 No. 11 Extraído 06 Marzo 2012 del sitio web: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext)

Sanz, L. (2009). *El dilema del fundador: ¿cuándo dejar la empresa en manos de un gerente profesional*. Extraído 15 Enero 2014 del sitio web: <http://blogempresa.blogspot.mx/search?q=el+dilema+del+fundador:+cuando+dejar+la+empresa+en+manos+de+un+gerente+profesional>

Urzúa, J.J. (2012). *Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. Extraído 29 Julio 2013 del sitio web: [http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas\\_familiares\\_primero\\_negocio.pdf](http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primero_negocio.pdf)

Valda, J. C. (2011). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Extraído 07 Marzo 2012 del sitio web: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/14/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar-2/>

Zayas Agüero, P.M., (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Extraído 07 Marzo 2012 del sitio web: <http://www.eumed.net/libros/2010e/826/index.htm>

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, F., & Huepe, P. (2011). Determinantes Del Éxito En Procesos De Profesionalización De Empresas Familiares. (Spanish). *Horizontes Empresariales*, 10(2), 9-23. (Pendiente)

## RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero del Fondo para la Investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## BIOGRAFÍA

Dra. Maria Virginia Flores Ortiz. Profesor de tiempo completo. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación de ANFECA, PROMEP, SNI Nivel1 por CONACYT. Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: vicky.floresortiz@gmail.com

Dr. Alfonso Vega López. Profesor de Tiempo Completo. Catedrático de la Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración. Certificación de ANFECA, PROMEP y SNI Nivel 1 por CONACYT. Dirección Calzada Universidad Número 14418, Parque Industrial Internacional Tijuana, Tijuana, B.C., C.P. 22390. Correo electrónico: avega@uabc.edu.mx

Dr. Edgar Armando Chávez Moreno. Coordinador de Formación Profesional y Vinculación Universitaria, Universidad Autónoma de Baja California. Centro de Ingeniería y Tecnología (CITEC). Certificación PROMEP. Blvd. Universitario 1000 C.P. 21500. Correo electrónico: gared74mx@uabc.edu.mx





# **LAS COMPETENCIAS LABORALES: ESTUDIO EXPLORATORIO EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA COMARCA LAGUNERA**

Ana Gabriela Sologaitoa Guangorena, Universidad Tecnológica de Torreón

María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila

Laura Ofelia Zermeño Casas, Universidad Tecnológica de Torreón

Martin Jaramillo Rosales, Universidad Autónoma de Coahuila

## **RESUMEN**

*Las competencias laborales son una prioridad de las empresas como factor intangible que influyen, mediante la gestión del capital humano, en la creación de ventajas competitivas distintivas de las organizaciones. El objetivo de este trabajo es presentar los resultados del estudio exploratorio sobre las necesidades y la prioridad de la certificación de competencias laborales en las empresas del sector industrial de la Comarca Lagunera. La investigación es de carácter empírico. Para la recogida de datos se construyó un instrumento que fue validado mediante un focus group experto en el tema de desarrollo y evaluación de certificación de competencias, integrado por empresarios y académicos. Los sujetos a los cuales se entrevistó fueron los dueños, gerentes y/o supervisores de las empresas. Los resultados identificaron las competencias laborales más importantes para la industria metalmeccánica, el nivel de certificación y prioridad asignado atendiendo a la formación académica del gerente, el tamaño y grado de madurez de las empresas, lo cual brinda información para el diseño de estrategias conjuntas entre la universidad y las empresas como una línea de acción a través de la capacitación y certificación de competencia y una visión compartida hacia la competitividad.*

**PALABRAS CLAVES:** Competencias Laborales, Capacitación, Certificación

## **LABOR COMPETENCIES: AN EXPLORATORY STUDY IN THE INDUSTRIAL SECTOR IN THE COMARCA LAGUNERA**

### **ABSTRACT**

*Skills are a priority for companies as an intangible factor that influences, through the management of human capital, the creation of distinct competitive advantages for organizations. The objective of this work is to present results of an exploratory study on the needs and priority of the certification of labour competencies in companies of the industrial sector of Comarca Lagunera. The research is of an empirical nature. For the collection of data we built an instrument that was validated through a focus group of expert son the topic of development and evaluation of competency certification. The group was composed of businessmen and academics. Subjects who were interviewed were owners, managers or supervisors of the companies. Results identified the most important competencies for the metalworking industry, the level of certification and priority assigned to assisting the academic formation of the Manager, the size and degree of maturity of the companies, and businesses as a line of action through training and certification of competence and a vision shared to competitiveness.*

**JEL:** M53

**KEYWORD:** Job Competencies, Training, Certification

## INTRODUCCION

La globalización se desarrolla en una diversidad de economías emergentes donde la mayor parte de las empresas no ha entrado en la etapa de modernidad, sin embargo las empresas multinacionales y las grandes empresas que están en contacto con el mercado externo han tenido que reorganizar sus sistemas de trabajo y de producción en la búsqueda de una mayor competitividad. En esta nueva realidad productiva deben redefinirse los mecanismos de gestión de recursos humanos, esto influye en las condiciones operativas del mercado de trabajo. (CEPAL, 2005). En este sentido, la UNESCO (1998) declara que la Educación Superior deberá estar preparada con nuevas competencias y nuevos conocimientos para la construcción del futuro, entre sus retos se enfrenta a la formación basada en las competencias y la pertinencia de los planes de estudio que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad para lo cual requiere una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo. Por ello, en los años noventa varios países en Europa crearon comités académicos para elaborar líneas de acción que planearan el quehacer de la Educación Superior, como la Educación Basada en Competencias (EBC), para afrontar nuevas necesidades y formar recursos humanos en un contexto nacional e internacional (Tobón, 2006).

En este contexto, nacen diferentes expresiones de formación por competencias, planes de estudio basados en el enfoque por competencias, propuestas educativas por competencias, presentándose como una opción alternativa para mejorar los procesos de formación académica tanto en el nivel de educación básica como en la formación de técnico medio y la formación de profesionales con estudios de educación superior.

El tema de la formación y certificación de competencias tiene una larga historia que implica la actual enseñanza en el área de la formación de la competencia laboral o competencias para el trabajo (Rodríguez Moreno, 2007). La formación basada en competencia se sustentan en diferentes teorías: conductista, constructivista y funcionalista. La teoría conductista ofrece criterios que sirven para ir evaluando el desarrollo y el desempeño de las competencias; argumenta que se puede observar y demostrar, a lo largo de un proceso formativo o laboral, el grado en que se han logrado las competencias y distinguir las evidencias que mostrarán o entregarán durante y al concluir el proceso. En tanto el enfoque funcionalista concibe las competencias a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución, es decir, desarrollar resultados con conocimiento de causa y la capacidad de desempeño. El enfoque constructivista ofrece a la Educación Basada en Competencias, elementos que ponen en el centro del acto formativo, el aprendizaje y la actitud del estudiante/empleador para la búsqueda y la construcción del conocimiento significativo y su contextualización, que tienen significado integral para la vida.

La certificación de personas es un hecho innegable y los procesos de acreditación de competencias adquiridas por vías formales o informales de educación de las personas en su ámbito de interacción profesional es una tarea de los organismos autorizados para comprobar la capacidad competencial de cada uno. De esta manera las instituciones de educación y formación han aprovechado este enfoque para transformar sus tradicionales sistemas de acercamiento al sistema productivo, con la finalidad de identificar las necesidades de formación, implementar programas e incluso renovar los currículos, así como formar y realizar procesos continuos de capacitación al personal de las empresas. Las empresas que han adoptado el modelo de competencia consiguen mejorar sus métodos y procedimientos para la descripción de las funciones y de las ocupaciones y disponen de criterios más claros para la selección, remuneración y evaluación de las capacidades de sus colaboradores (Gómez Gamero 2012).

El concepto de educación continua se ha ido extendiendo encaminado al aprendizaje lo largo de la vida. Por ello, en este contexto, en la formación de competencias un aspecto significativo es el conocimiento de las necesidades y demanda del mercado laboral. Existe la necesidad permanente de generar información confiable y actualizada acerca de las competencias de los recursos humanos actuales, de acuerdo a los estándares laborales y lograr niveles efectivos de desempeño organizacional e individual. En México

aunque existen estadísticas sobre la formación y empleabilidad por carreras, existen pocos estudios y accesibilidad a datos a nivel regional, en particular en ciudades metropolitanas y municipios. Por ello, el objetivo del presente trabajo es la descripción de las necesidades y la prioridad de la certificación de competencias laborales en las empresas del sector industrial de la Comarca Lagunera. El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: la revisión de la literatura, la metodología utilizada en el estudio empírico, y el análisis de los resultados en cuanto las competencias laborales prioritarias, la importancia de la certificación en el sector industrial y las conclusiones.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

El carácter complejo y transdisciplinar del enfoque de competencias condiciona su impacto en disímiles áreas de conocimiento, apareciendo dividida a lo largo de la literatura de gestión en diferentes disciplinas. Los modelos provenientes de la Dirección Estratégica que han puesto mayor énfasis en el nivel organizacional, destacan el empleo de diversas clasificaciones, ya sean competencias esenciales, competencias dinámicas distintivas; mientras que los modelos provenientes de la Gestión de los Recursos Humanos enfatizan mayormente en el nivel de análisis individual, en los perfiles de puestos con enfoque en las competencias laborales para un desempeño superior del individuo (Soltura Laseria, 2008). En este último enfoque, de gestión de recursos humanos se enmarca el presente trabajo.

Dentro del ámbito laboral individual existen diversos conceptos de competencia, para lo cual hemos seleccionado aquellos que han tenido mayor trascendencia en el contexto latinoamericano y del presente siglo, entre ellas: La competencia es el conocimiento, capacidades y habilidades y su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral. Tienen la ventaja de facilitar la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas. Son principalmente de tipo personal con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías (Mertens, 2001).

Las competencias abarcan los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico (OIT, 2004). Las competencias son la capacidad para responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada. Cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales (OCDE, 2005). De acuerdo con el proyecto DeSeCo (2005) de la OCDE: "Una competencia se define como la habilidad para satisfacer con éxito exigencias complejas en un contexto determinado, mediante la movilización de prerrequisitos psicosociales que incluyen aspectos tanto cognitivos como no cognitivos".

Las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto laboral. Las competencias son evaluadas antes de su incorporación a una organización y estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo (Flores, 2012). A partir de los cambios en el ámbito educativo y laboral el Tuning Educational Structures in Europe plantea la necesidad de crear condiciones que favorezcan la movilidad, la cooperación y la convalidación de créditos de la educación inicial o continua, que permita a los estudiantes ser capaces de acceder al mundo académico en cualquier momento de su vida profesional y desde diversos campos. En el contexto del Tuning América Latina, se desarrollan los perfiles profesionales en términos de competencias genéricas y específicas de cada área de estudio, en cuatro líneas de acción: competencias genéricas y específicas, enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación, créditos académicos y calidad de los programas (Victorino, L., & Medina, G., 2008).

Dentro de la clasificación de las competencias, las genéricas, constituyen un grupo de comportamientos generales abstraídos del análisis ocupacional, ya sea de un sector, organización o nivel de gestión. Su

finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización, estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional (Benavides, O, 2002).

Las competencias genéricas busca identificar aquellos atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por la sociedad además de ser comunes a todas o casi todas las titulaciones (Victorino, L., & Medina, G., 2008). Las competencias genéricas son multidimensionales. Para ello es importante considerar: el reconocimiento y análisis de patrones, establecer analogías entre situaciones experienciales y otras nuevas (afrentamiento con complejidad); la percepción de situaciones, discriminado entre características relevantes de las irrelevantes (dimensión perceptiva); la selección de significados apropiados en orden a enriquecer los fines dados, apreciando varias posibilidades ofrecidas, tomando decisiones y aplicándolas (dimensión normativa); el desarrollo de una orientación social, confiando en otras personas, escuchando y comprendiendo otras posiciones (dimensión cooperativa); la sensibilidad hacia lo que sucede en la vida de uno mismo y de los demás, viendo y describiendo el mundo y el lugar de uno mismo, real y deseable, en él.

Las competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional o a todas las profesiones (Tobón, 2006). Las competencias genéricas definidas por el proyecto Tuning para América Latina fueron: capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; capacidad para organizar y planificar el tiempo; conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de comunicación en un segundo idioma; habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación; capacidad de investigación; capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, etc. (Latina, T. A., 2007).

El proyecto Tuning América Latina tiene aspectos que son importantes valorar para su implementación práctica en diferentes contextos socioculturales. Según Aboites, H. (2010) se trata de una iniciativa que copia un modelo europeo y lo aplica sin cambios en América Latina, traslada un conjunto único de competencias sin tener en cuenta la enorme diversidad cultural, política y social de los países de la región, a lo cual se puede agregar el contexto económico y la estructura de los sectores económicos, lo cual justifica la indagación exploratoria que se presenta en este trabajo. Los ámbitos de las competencias genéricas son diversos: a) Para desempeñar satisfactoriamente un empleo; b) Para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles; c) Para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector; d) Para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y para las gerencias intermedias.

Existen compañías que determinan una serie de competencias genéricas para todos sus empleados, generalizando comportamientos que se consideran fundamentales para el cumplimiento de la misión o que son coherentes y fundamentales para la aplicación de las políticas organizacionales (Ahumada, 2012). Un tema de trascendencia en el enfoque de competencia son los diferentes enfoques en que se sustenta como se observa en la tabla No. 1. Los más difundidos en la práctica educativa es el constructivista y en el ámbito productivo para las competencias laborales el conductista y el funcional, que describiremos brevemente.

El enfoque conductista basado en normas de resultados. Desde los años 70 Mc Clelland (1973) fue el primero en indicar la importancia de verificar las competencias en lugar de la inteligencia, argumentando que los tradicionales exámenes académicos no garantizaba ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida. Determinó buscar competencias que podían predecir cierto grado de éxito, teniendo en cuenta el orden o jerarquía, motivación y personalidad que se mueven en el nivel de la subconsciencia; y autoimagen y rol social están en el nivel de la conciencia, mientras que las habilidades en el nivel de comportamiento. El conductismo identifica las características de la persona que causa las acciones de

desempeño deseado. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. Bajo este enfoque las competencias son concebidas desde un punto de vista pragmático, ya que son definidas como la capacidad para realizar tareas específicas de modo individual. Los programas fieles a esta teoría se caracterizan por la elaboración de una lista atomizada de competencias aunque algunas veces se incluye la relación entre éstas. En la mayoría de los casos, bajo este enfoque las competencias son enunciadas para desempeños pocos complejos y su evaluación se basa en la observación directa.

Tabla 1: Enfoque de Competencias

Enfoque	Definición	Epistemología	Metodología
1. Enfoque conductual	Enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.	Empírico-analítica positivista	Neo- Entrevista, observación, registro de conducta, análisis de caso.
2. Enfoque Funcionalista	Enfatiza en asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas	Funcionalismo	Método del análisis funcional.
3. Enfoque Constructivismo	Enfatiza en asumir las competencias como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.		ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica).
4. Enfoque complejo	Enfatiza en asumir las competencias como: procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente.	Pensamiento complejo	Análisis de procesos, investigación acción pedagógica.

La tabla muestra los enfoques de competencias, enfoque conductista basado en el comportamiento, enfoque funcionalista aplica un análisis funcional de las competencias, enfoque constructivista basado en construir conocimientos y solución de problemas y el enfoque complejo analizando los procesos. Fuente: Tobón 2008.

El análisis funcional describe el puesto de cargo o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Se apoyan en el estudio del trabajo, examinan todas las actividades y los resultados. En la elección de las tareas deben participar todos los actores. Este enfoque refiere desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a aspectos técnicos para el nivel operativo. Las evidencias son: de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados). Por lo tanto, el desarrollo de los análisis funcionales tiene como ventaja el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo polivalentes de perfil amplio (Sánchez, 2005).

En el ámbito educativo ha cobrado fuerza el enfoque constructivista que construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. El análisis constructivista (Álvarez de Zayas, 2002) no se define con base en las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

En este mismo sentido Vargas (2006) define las nuevas características en la organización del trabajo y su incidencia en nuevas competencias, las cuales son: la organización del trabajo inicia en los trabajadores,

participación en los proyectos, flexibilidad en actividades y roles, comprensión de todo el proceso, trabajo complejo en forma horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática, gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante, trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información, manejo de situaciones imprevisibles y desrutinizadas, que requieren acumulación de experiencia. Predominan trabajadores competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia, el trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad, trabajo auto-evaluado, integración de pensamiento y acción, solución de problemas, adaptación para responder a los requerimientos de cada situación, habilidades heterogéneas, amplio rango de competencias que incluye competencias relacionales, capacitación inicial y luego capacitación continua formal o informal, clasificaciones vinculadas a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos, énfasis en la auto-satisfacción e inversión en personal.

En el año de 2012 se revaloran las competencias en la declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, lo cual fue contenido en las conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo y subrayado en el Pacto Mundial para el empleo en América Latina. El Pacto Mundial como una de las respuestas a la crisis, considera fundamental mejorar las competencias de los recursos humanos; poner en práctica programas de formación profesional y de desarrollo de competencias empresariales, y hacer inversiones en el desarrollo de competencias laborales, la readaptación profesional de los trabajadores para mejorar la empleabilidad, en particular de quienes han perdido su trabajo o corren el riesgo de perderlo y de los grupos vulnerables.(OIT, 2012). Por lo tanto, las competencias laborales están siendo revaloradoras en el contexto actual de crisis mundial y de globalización.

Se asume en el trabajo el término competencias laborales de Soltura Lasera (2008) como aquellas competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan su capacidad para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico-productivas o de servicio. Desde perspectiva del presente trabajo, esta definición recupera la conjugación del nivel individual y organizacional en la identificación de las competencias laborales, tan importante para el desempeño de la organización en su conjunto.

Dentro de los antecedentes de investigación realizada está la comparación del proceso de certificación de competencias profesionales desde un enfoque funcionalista entre España y México. Gómez Gamero (2012) identifica las similitudes y diferencias en ambos contextos, los parámetros que son requeridos para desarrollar la profesión de formador ocupacional, las unidades de competencia o normas técnicas de la competencia laboral. El proceso de certificación de ambos países se basan en la competencia del saber (conocimiento), competencias del saber hacer (evidencia de desempeño y producto), competencias del saber ser (actitud). Son muy similares los procesos de certificación, normas, especificaciones, evaluación y certificación, ambos desde un enfoque funcionalista.

México ha sido uno de los pocos países en América Latina donde se instituyó desde 1995, con ayuda financiera de organismos internacionales, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER), con el objetivo de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo del sistema de certificación de competencia laboral (SCCL) y brindar apoyo a los comités de gestión por competencias para el desarrollo del mapa funcional como marco de referencia para identificar la necesidad de la competencia e instrumentos de evaluación. CONOCER (2011) define el concepto de competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo

efectivo y de calidad. A partir del artículo 45 de la Ley General de Educación en México, explica que una competencia laboral debe reflejar las siguientes características: son aprendidas, se aplican en variados contextos, son conscientes, permanentes, autónomas, complejas e integrales y generan resultados al implicar eficiencia. La competencia laboral debe ser demostrada por una persona, independientemente de la forma en que la haya adquirido, requiere de una evaluación para su certificación.

En su desarrollo de CONOCER creó en el 2009 el Catálogo Nacional de Ocupaciones como instrumento técnico indicativo, define los comportamientos básicos y genéricos comunes de la estructura ocupacional más representativa en el sector productivo del país para la identificación de las competencias, agrupados en su primera versión (1982) en 12 áreas de desempeño y cinco niveles de competencia según la OIT (2004). En la búsqueda de investigaciones empíricas similares, encontramos el estudio exploratorio de competencias laborales en Chile, a partir del programa de competencias laborales para Chile (Fundación 2004) y el fondo multilateral de inversiones (FOMIN), que consideran la inversión en capital humano como prioridad para el impacto de la productividad y competitividad de las empresas desde un esquema de certificación de competencias laborales. El programa chileno (Fundación, 2004) reconoce como una innovación fundamental la certificación de personas ya que permite reconocer formalmente a los trabajadores que cumplen con los estándares de competencias, independientemente de las vías de aprendizaje por las cuales estas fueron adquiridas. Se implementaron proyectos piloto de evaluación y certificación de competencias laborales, con distintos grados de avance, en diversos sectores: turismo; gastronomía; construcción; gas y electricidad; minería; informática; agrícola, metal mecánica, vitivinícola, industria de alimentos, logística y transportes.

En el estudio referido la metodología incluyó un análisis documental y bibliográfico, estudios de indicadores económicos y entrevistas individuales y grupales a actores clave. Como resultado se definieron áreas clave para desarrollar competencias en cada sector y/o subsector. Mostraron el beneficio económico de las empresas con empleados capacitados y certificados sobre la base de competencias, mayor desarrollo empresarial, mejores expectativas laborales para los trabajadores y un ordenamiento y mejoramiento de la calidad en la oferta de formación y capacitación. La encuesta, arrojó que el ingreso laboral de los trabajadores certificados mejora con respecto a los no certificados, evaluación y certificación de personas sobre la base de estándares de competencias laborales diseñados y validados en los sectores productivos. En esta investigación el énfasis está en los estudios sectoriales de la economía lo cual se convierte en referente para nuestra investigación actual y ulterior.

Dada la necesidad de articular la oferta académica de capacitación y los requerimientos del sector productivo y social, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2012) realizó un estudio de levantamiento de necesidades de capacitación, cuyo objetivo es identificar los requerimientos actuales del sistema productivo y laboral del país. Se prioriza la identificación y levantamiento de necesidades de capacitación sectoriales, poblaciones y territoriales; requerimientos de innovación tecnológica sectorial con orientación didáctica y de entrenamiento; análisis del comportamiento de demanda de trabajo en el sistema laboral. La investigación (SECAP, 2012) se basó en una metodología de carácter exploratorio para lo cual se estructuraron dos tipos de cuestionarios: uno dirigido al sector productivo y otras al sector social, que se aplicaron en mesas sectoriales (trabajo grupal) y los datos se procesaron mediante estadística descriptiva. Los resultados más importantes obtenidos fueron: identificar las ocupaciones relevantes que requieren capacitación y formación en el nivel operativo de oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y otros oficios; y operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores. Respecto a los tipos y modalidades de capacitación priorizados, ambos actores, de corta duración y presenciales. En el sector productivo las áreas priorizadas son: administración y legislación; procesos industriales; tecnologías de la información y comunicación. Precisamente, esta investigación también resulta importante para la investigación en proceso, porque nuestro objetivo es identificar prioridades y necesidades para mejorar la oferta educativa y de certificación de la universidad.

Con la finalidad de asociar esta investigación con algunos estudios sobre competencias laborales en México, se revisó la indagación sobre la reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México (Carrillo, 1997), el cual señala que la asociación entre capacitación y desempeño de las empresas ha producido un impacto favorable en la elevación de la calificación en el trabajo. Establecieron normas de evaluación y escalafón de las calificaciones adquiridas como la base para el modelo de aprendizaje continuo. Por cada 10 personas contratadas 8.4 recibieron capacitación y 7.3 recibieron nuevamente capacitación durante el año. Las estrategias corporativas se han inclinado por elevar la capacitación en el trabajo y compaginarla con el sistema de competencias laborales como un proceso de simplificación organizacional y/o flexibilidad en los mercados internos de trabajo.

Afirma Carrillo (1997) que la difusión del sistema JIT/ CTC, ha propiciado directamente una mayor capacitación orientada hacia el sistema de competencias laborales en la industria automotriz, a la influencia de la formación en el trabajo en los incrementos en la productividad, mayor flexibilidad laboral y con ingresos más altos de los trabajadores. Además, comprueba que la capacitación en el trabajo está relacionada positivamente con el tamaño de las empresas, así como con los requerimientos de nuevas competencias en cuanto a un trabajador una mayor capacidad de innovación. En el caso de la industria metalmecánica, el mayor dinamismo se asoció con una alta cantidad de empleo (más de 250 personas ocupadas) y la orientación exportadora, pero la dinámica de productividad se mostró indiferente ante la presencia de capital extranjero y el aumento de las ventas y ganancias. Además el informe advierte que la construcción de las ventajas competitivas depende decisivamente de factores extra-planta, como son una relación más estrecha con los proveedores por la reducción de tiempos y mayor frecuencia de entregas. El estudio referido es relevante para la investigación actual dada la vocación productiva hacia el sector automotriz y metalmecánica de nuestra región y del estado.

## METODOLOGÍA

Para cumplir el objetivo de la investigación de identificar las necesidades y la prioridad de la certificación de competencias laborales en las empresas del sector industrial, se realizó una investigación de carácter exploratorio con entrevista estructuradas a directivos del sector empresarial. Para la recogida de datos se construyó un instrumento basado en la guía para la evaluación del impacto en la formación de la OIT (Billorou, 2011), la cual tiene como objetivo medir el impacto de la formación y el desarrollo de competencias en las personas, en las empresas y en la sociedad; y del estudio comparado entre España y México sobre el proceso de certificación de competencias profesionales del formador ocupacional en lo concerniente al conocimiento, importancia y ventajas de la certificación por competencias (Gómez Gamero, 2012). El instrumento fue validado mediante la técnica de focus grup (expertos) integrado por empresarios y académicos (11 personas) de la entidad de certificación y evaluación de la Universidad Tecnológica de Torreón. Esta entidad está compuesta por un grupo de expertos certificados por el CONOCER de México, con conocimientos en evaluación de competencia, la operación de entidades de certificación, gestión de comités con base en competencias. Además algunos de ellos tienen sus empresas de capacitación y consultoría en el ramo industrial y de desarrollo humano; cuentan con la experiencia para realizar estudios de mercado.

El instrumento contó con 35 preguntas, de opción múltiple y escala de Likert, que incluía las 5 dimensiones de las variables objeto de estudio en cuanto a necesidades y prioridad de competencias laborales (que se reflejan en la tabla No.2) y además variables para la caracterización socio demográfica tanto de la empresa como de los sujetos entrevistados, que fueron adoptadas como variables de control en el análisis descriptivo: tamaño, etapa de madurez de las empresas y formación académica de los directivos. La confiabilidad del instrumento se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cron Bach obteniendo el valor de 0,77 considerándose como un valor aceptable.



Tabla 2: Operacionalización de Variables de Estudio

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
Nivel de certificación de las CL.	Empleados certificados, nivel prioridad y áreas de certificación actual y perspectiva.	5
Nivel de capacitación por CL	cursos y áreas de capacitación desarrollados	2
Impacto de la certificación de la CL en la persona	Preparación, autoestima, empleabilidad, expectativas y oportunidades profesionales, actitudes y valores y calidad del trabajo.	6
Impacto de la certificación de la CL en la organización.	Gestión de funciones del personal, adaptación a cambios tecnológicos, reclutamiento y selección del personal, aprendizaje permanente, disminución de accidentes, mejora de condiciones laborales, obtención beneficio según inversión, formas de capacitación, clima laboral.	9
Obstáculos de la certificación de la CL.	Información, conocimiento de beneficios y costo.	3

La dimensión de las variables son: nivel de certificación de CL, Nivel de capacitación CL, impacto de la certificación CL en la persona y en la organización y obstáculos de la CL. Fuente: Elaboración propia

De una población de 245 empresas del sector productivo (INEGI, 2010) se seleccionó una muestra aleatoria simple y estructural sólo sector metalmeccánico que abarcó a 45 empresas, con un margen de error del 10 % y un nivel de confianza del 90 %. La características sociodemográficas de la muestra se refleja en la Tabla No. 3

Tabla 3: Estructura de la Muestra Atendiendo a los Requisitos Para Su Selección

Giro de la Empresa	Actividad	Tamaño de la Empresa	Número de Empleados	Antigüedad / Promedio	Etapas de Madurez
Industria	Manufactura /Metalmeccánica	Micro	0-10	5 - 10 años	Crecimiento
		Pequeña	11-50	10 - 15 años	Crecimiento
		Mediana	51-250	15 - 18 años	Desarrollo
		Grande	más 250	18 - 50 años	Consolidada

La información demográfica de la muestra: giro de las empresa es industrial con actividad de manufactura preferentemente del sector metal meccánico y extractiva, micro, pequeña, mediana y grande empresas, ubicadas en la Comarca Lagunera con una antigüedad de 5 a más de 100 años y con diferentes etapas de madurez. Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue aplicado a través de una entrevista, basada en las percepciones, a los dueños, gerentes y/o supervisores de las empresas. La confiabilidad del instrumento se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cron Bach obteniendo el valor de 0,77 considerándose como un valor bueno. El instrumento se aplicó en el mes de noviembre de 2013. Para el procesamiento de los datos se tomaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. En lo que respecta a las tablas de contingencia se utilizaron para la comprobación de la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) con respecto a las variables de control de carácter socio demográfico como tamaño, etapa de madurez de la empresa y formación académica del gerente, mientras que para variables medidas por escala de Likert se aplicó el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste y su referencia probabilística de la prueba (F) de Fisher. La bondad de estas dos pruebas se justifica en función de tener variables de estudio nominales medidas por grupos dependientes y en la segunda por tener variables nominales medidas en escala de Likert en forma independiente. Las hipótesis planteadas fueron:

H1: Si está relacionada la percepción sobre la prioridad de la certificación laboral según del gerente en función del tamaño de la empresa.

H0: No está relacionada la percepción sobre la prioridad de la certificación laboral según del gerente en función del tamaño de la empresa.

H2: Si está relacionada la percepción sobre la prioridad de la certificación laboral según del gerente en función de la madurez de la empresa.

H<sub>0</sub>: No está relacionada la percepción sobre la prioridad de la certificación laboral según del gerente en función de la madurez de la empresa.

H<sub>3</sub>: Al menos una de las medias es diferente entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función del tamaño de la empresa.

H<sub>0</sub>: Todas las medias son iguales entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función del tamaño de la empresa.

H<sub>4</sub>: Al menos una de las medias es diferente entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función de la madurez de la empresa.

H<sub>0</sub>: Todas las medias son iguales entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función de la madurez de la empresa.

H<sub>5</sub>: Al menos una de las medias es diferente entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función de la formación académica del gerente de la empresa.

H<sub>0</sub>: Todas las medias son iguales entre la percepción de los beneficios de la certificación de competencias en función de la formación académica del gerente de la empresa

## RESULTADOS

La presente investigación tiene como propósito indagar que tan prioritario es para las empresas la certificación de competencias laborales y sobre todo detectar aquellas empresas que se inclinan a gestionar el desarrollo de los recursos humanos como factor determinante hacia la competitividad. Atendiendo a tres variables de control: tamaño, etapas de madurez y formación académica de directivos, que caracterizan el aspecto socio - demográfico de las empresas objeto de estudio, como se muestra en la tabla No. 4.

Tabla 4: Características Socio- Demográficas de las Empresas Objeto de Estudio

Tamaño de la empresa	Porcentaje
0-10	28.90
11-50	4.40
51-250	22.20
Más de 250	44.40
Etapas de madurez de la empresa	Porcentaje
Crecimiento	20.00
Desarrollo	31.10
Consolidación	48.90
Nivel de formación académica de directivos	Porcentaje
Maestría	14.00
Licenciatura	28.00
Bachillerato	3.00

*Las micro empresas 28.90 % y las grandes empresas 44.40 tienen el mercado de negocios y sus etapas de madurez en desarrollo y consolidación, el grado de estudios de los directivos es determinante para los planes estratégicos de la empresas y el tamaño de las mismas, esto influye en la etapa de madurez. Fuente: Elaboración propia*

Sobre el nivel de certificación de las competencias laborales, la mayoría de las empresas declaran no conocer el modelo de certificación de competencias laborales del CONOCER, lo cual se refleja en el hecho de que solo el 77% de sus trabajadores no están certificados. Sin embargo cuentan alguna información a través de la Reforma Laboral 2013 y la Ley Federal del Trabajo, la cual establece que las empresas que tengan más de 50 empleados, deberán tener una Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, así como desarrollar, implementar y conservar los planes y programas para su desarrollo. La creación de las entidades multipartitas para generar el certificado de competencia laboral para los trabajadores, es una oportunidad para que las Universidades como la nuestra que cuentan con una Entidad de Certificación y Evaluación que promueve las competencias laborales, la cual rescata

la importancia de la certificaciones en el ámbito tecnológico para facilitar el proceso de producción y manteniendo de la infraestructura tecnológica de las empresas.

Resulta significativo que el 70 % de las empresas no conocen los beneficios de la certificación de competencias laborales, en particular del modelo CONOCER, instaurado desde el 1995 en México. Aunque existen prácticas de capacitación y certificaciones de competencias específicas de procedencia extranjera sobre todo en área de producción y calidad, es muy bajo (30%) en nivel de trabajadores certificados por las mismas. En el caso de la industria metalmecánica, el mayor dinamismo se asoció con una alta cantidad de empleo (más de 250 personas ocupadas) y una orientación exportadora, pero la dinámica de productividad se mostró indiferente ante la presencia de capital extranjero y el aumento de las ventas y ganancias. Además el informe advierte que la construcción de las ventajas competitivas depende decisivamente de factores extra-planta, como son una relación más estrecha con los proveedores por la reducción de tiempos y mayor frecuencia de entregas.

Sin embargo, para todas las empresas, independientemente del tamaño, la prioridad asignada a la certificación por competencias laborales es alto oscilando entre (46 – 60)%, siendo las empresas medianas donde el valor se concentra en alto (60%) y medio (40%) y en el caso de las pequeñas se distancia en alto y bajo con un 50% cada uno. Sin embargo, en la tabla de contingencia utilizando la Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) se observa y comprueba que se rechaza la hipótesis investigación H1 y por consecuencia no se rechaza la hipótesis nula de que no está relacionada la percepción sobre la prioridad de la certificación laboral según del gerente en función del tamaño de la empresa al obtener un valor de significancia de  $p = 0.307$  que es mayor de  $p > 0.05$ . Además existen diferencias según la etapa de madurez, siendo las consolidadas (50 %) las que tienen más conocimiento sobre los beneficios de la certificación de competencias, seguidas por las que están en crecimiento con el 33%, y las desarrolladas sólo tienen un 16%. La Tabla No. 5 muestra las competencias más prioritarias para las empresas atendiendo al tamaño y grado de madurez.

Tabla 5: Competencias Más Prioritarias Por Etapa de Madurez y Tamaño

Competencias Más Prioritarias	Según Madurez (%)			Según Tamaño (%)		
	Crecimiento	Desarrollo	Consolidación	Pequeña	Mediana	Grande
Producción	0.00	21.40	31.80	0.00	20.00	30.00
Recursos humanos	66.70	28.60	27.30	53,8	40.00	35.00
Inventario	11.10	0.00	0.00	7.70	0.00	10.00
Mantenimiento	11.10	28.60	18.20	23.10	20.00	10.00
Otras	11.10	21.40	22.70	15.40	20.00	15.00

La tabla refleja que según la etapa de madurez y el tamaño de las empresas que las certificaciones más prioritarias son: producción y mantenimiento. Fuente: Elaboración propia.

La certificación de las competencias de recursos humanos resultan ser de importancia para todas las empresas independientemente del nivel de madurez, lo cual está reflejando la importancia que tiene en la sociedad del conocimiento, la gestión de las personas y de su talento. La gestión de los recursos humanos implica realizar un trabajo orientado al procesamiento de la información y a la creación de la cultura organizacional, la formación de líderes y equipos de trabajo de alto rendimiento, la comunicación y valores organizacionales, mejorando la calidad de vida dentro y fuera del lugar del trabajo, así como la responsabilidad social. Dentro de las áreas más prioritarias para la certificación según la etapa de madurez, las empresas consolidadas aplican certificaciones con 32 % en producción, 27% recursos humanos, mantenimiento 18 %; las empresas en desarrollo el 21 % en producción, el 29 % en mantenimiento y en desarrollo humano y las empresas en crecimiento tienen el 66% recursos humanos, inventario 11 % y mantenimiento 11 %. Utilizando la prueba la Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), nos permite observar

que la hipótesis de investigación H2 no se rechaza, es decir que si existe evidencia de la relación entre la certificación de las competencias laborales con el grado de madurez de las empresas, al obtener un valor de significancia  $p = 0.018$  que es menor de  $p \leq 0.05$ .

Acerca del nivel de capacitación por competencias laborales, el promedio de cursos contratados por año es de 8,27 donde los más contratados se refieren a la atención al cliente aspecto importante para mantenerse y ampliar el mercado, así como las técnicas de six sigma para reducir costos y mejorar calidad, todo lo cual impacta en la productividad de las empresas. Las de mantenimiento son pocas, lo cual contrasta con el hecho de que estén dentro de las prioridades de certificación de competencias. El hecho de que la impartición de cursos no refleje un crecimiento adecuado, se explica por la tendencia existente en la región de desarrollar sus propios cursos o contratar de otras universidades o países; lo cual puede estar dado por varias razones que no son objeto de estudio de este trabajo, pero que si debe incorporarse a la investigación ulterior.

La contratación de cursos de capacitación se comporta proporcionalmente al tamaño de la empresa: las grandes contratan de 10 a 71 cursos durante el año, las empresas medianas de 10 a 25 cursos, las pequeñas y micro son las que menos actividad tienen con 10 cursos como promedio al año. Estos datos si están condicionados entre otras razones por posibilidades financieras de las empresas, como expresan algunos gerentes, reflejan la falta de información o acceso a las convocatorias de financiamiento para capacitación de las MIPYME por parte de la Secretaría de Economía y el INADEM en la región.

Las áreas temáticas de capacitación y certificación más demandadas, como se observa en la tabla No. 6 coinciden por tener el mayor porcentaje en el caso del área tecnológica seguida por desarrollo humano y por seguridad industrial, lo que refleja que las empresas están orientadas a su desarrollo tecnológico e innovación, la calidad y costos de sus productos /o servicios como factores que le pueden garantizar su competitividad en el mercado.. No así en cuanto a la calidad y la productividad que son dispares 4% en certificación y 16% en capacitación siendo la calidad, la entrega y los costos los indicadores de salida más importantes de este sector.

En cuanto las competencias administrativas, que un estudio en MIPYME en la región siempre han resultado dentro de los factores de debilidad y de menor importancia asignada por los gerentes (Medina, et al, 2011), la certificación (33,22%) está muy encima que la capacitación (16%) lo cual puede ser explicado por dos razones al menos: existe una amplia cobertura de oferta en postgrados de administración en la región y estado que tienen más valor para el empleo y ascenso laboral que la capacitación; y la certificación está limitada solo en la formación académica basada en competencias sólo de algunas universidades y cuenta se cuentan con pocas dentro del catálogo de CONOCER.

Son las grandes empresas (44%) seguidas de las micro (29%) y las medianas las que contratan más cursos de capacitación para sus empresas. No existe una explicación obvia de porqué las empresas pequeñas tienen tan bajo por cierto de capacitación (5%), pues las PYME tienen mayor necesidad en la formación de recursos humanos y en general tienen las mismas oportunidades de capacitación y financiamiento por parte del gobierno. Este resultado coincide con el estudio del sector automotriz en México de Carillo (1997) donde comprueba que la capacitación en el trabajo está relacionada positivamente con el tamaño de las empresas, así como con los requerimientos de nuevas competencias en cuanto a un trabajador una mayor capacidad de innovación.

Tabla 6: Demanda de Capacitación y Certificaciones

Área Temática	Certificaciones		Subtotal	Capacitación Sub total
Tecnológica	Competencia laboral	%		
	Resolución de problemas mediante six sigma	13.30	52.40%	29.60%
	Maquinado de piezas control numérico	11.10		
	Mantenimiento correctivo a instalaciones eléctricas	8.90		
	Aire acondicionado y refrigeración	10.20		
	Desarrollo de código de software	6.70		
	Mantenimiento industrial	2.20		
Desarrollo humano	Reclutamiento y selección de personal	11.10	26.20%	23.00%
	Prestación y servicio de atención a clientes	11.10		
Calidad y productividad	Calidad en el servicio	4.00	4.00%	16.00%
Administración	Diseño de cursos de capacitación	13.30	33.22%	16.00%
	Impartición de cursos de capacitación	11.00		
	Elaboración de presentaciones gráficas mediante herramientas de cómputo	8.90		
Seguridad industrial	Seguridad e higiene en los centros de trabajo	9.20	9.20%	9.20%

*La tabla refleja el peso específico que se le asigna los gerentes como demanda a la certificación y capacitación por áreas temáticas, destacando por orden de prioridad porcentual: el área temática tecnológica, seguida de desarrollo humano y seguridad industrial. Se manifiestan disparidades entre ambos procesos en las áreas de calidad y productividad y de administración Fuente: Elaboración propia.*

El énfasis en las competencias de desarrollo humanos: (13 %) diseño de cursos, (11.1 %) impartición de cursos, (4.4 %) atención a clientes y (2.2 %) reclutamiento y selección de personal (11.10%), muestra las necesidades de la organización en cuanto a procesamiento de la información y a la cultura organizacional, la formación de equipos de trabajo, la comunicación y valores organizacionales como atención a clientes, lo cual puede inferirse de que las empresas de la región demandan de las universidades sobre todo profesionales con alto nivel de desarrollo en cuanto a valores y actitudes y el énfasis en las competencias genéricas como motivación, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

El análisis de los resultados de las áreas de capacitación que más requieren en Chile (Fundación 2004), a partir de la implementación de proyectos piloto de evaluación y certificación de competencias laborales en seis sectores productivos (construcción, turismo, minería, frutícola exportador, metalúrgico, metalmecánico e informática de acuerdo a las condiciones del mercado globalizado son las siguientes competencias laborales: el uso y aprovechamiento del potencial productivo de las nuevas tecnologías, la capacidad de trabajo en equipo, la habilidad para adaptarse a las distintas facetas del cambio, y el acceso y promoción de un estilo de aprendizaje para toda la vida. Estos datos coinciden con las necesidades de capacitación y certificaciones detectadas en el presente estudio para la Comarca Lagunera y en particular en el sector metalmecánica para sus técnicos con la aplicación de las nuevas tecnologías.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP, 2012) obtuvo resultados en su estudio de levantamiento de necesidades de capacitación. En el año 2012 se ejecutaron 4,3 millones de horas de capacitación en el sector social a nivel nacional, las áreas académicas de capacitación de mayor demanda fueron: tecnologías de la información y comunicación, servicios socioculturales, mecánica automotriz, procesos industriales y mecánica industrial y minera. Y las áreas académicas de capacitación de mayor demanda en el sector productivo: tecnologías de la información y comunicación, mecánica automotriz, administración y legislación (administración general, administración de oficina y contable), mecánica industrial y minera, electricidad y electrónica, finanzas comercio y ventas, alimentación, gastronomía y ventas; y procesos industriales, comparando los datos que arrojaron estos resultados podemos sintetizar que los países de América Latina y específicamente en este caso México y Ecuador requieren capacitación y certificaciones en el área de: tecnologías de la información, mantenimiento industrial (tecnologías de la información, electricidad y electrónica, mecánica industrial y minera), administración (administración general y mercado) y procesos de producción. Esta priorización responde a la necesidad del sector productivo para desarrollar y mejorar competencias en el talento humano de nivel técnico y operativo. Resulta interesante que a pesar del bajo nivel de certificación en las empresas de la muestra,

la percepción sobre el impacto de la certificación de la competencia laboral en la persona y la organización es alto como se manifiesta en la Tabla No. 7.

Tabla 7: Beneficios de la Certificación de Competencias Laborales en el Factor Personal y Organizacional (Media de Escala de Likert)

Beneficios de la Certificación en el Factor Humano	Resultados
Desarrolla valores y actitudes para mejorar el clima organizacional	4.60
Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en el campo laboral	4.51
Mejorar la calidad de su trabajo.	4.49
Evalúa el desempeño en el lugar de trabajo.	4.46
Es una fuente importante de ventaja competitiva para el personal.	4.34
Mejora las expectativas y oportunidades del personal	4.15
Más posibilidades de emplearse.	2.34
<b>BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN EN EL FACTOR ORGANIZACIONAL</b>	
Cambia la forma de capacitar al personal.	4.59
Genera una cultura de aprendizaje permanente en la organización.	4.49
Mejora las condiciones de trabajo .	4.49
Apoya al personal para adaptarse a los cambios tecnológicos y de la organización del trabajo.	4.49
Calcula la inversión realizada con los beneficios obtenidos.	4.43
Apoya al proceso de reclutamiento y selección de personal la certificación de competencias laborales.	4.38
Se beneficia el clima organizacional.	4.35
Disminuye los accidentes de trabajo.	4.32
Contribuye a mejorar la gestión y desarrollo de sus funciones del personal.	4.30

*Los beneficios de la certificación de competencias laborales en el factor personal se reflejan en la tabla anterior donde se priorizo los resultados en el siguiente orden: desarrollar valores y actitudes para mejorar el clima organizacional 4.60%, desarrollan conocimientos, habilidades y destrezas en el campo laboral 4.51%, mejoran el personal la calidad del trabajo 4.49%, es una fuente importante de ventaja competitiva para el personal 4.34%. Para el factor organización cambia la forma de capacitar al personal 4.59%, genera una cultura de aprendizaje permanente 4.49%, mejora las condiciones de trabajo 4.49%, apoya al personal para adaptarse a los cambios tecnológicos y de la organización del trabajo 4.49%. Fuente: Elaboración propia*

Los datos de la tabla 7 demuestran que no se cuenta con un programa de capacitación y certificación de competencias laborales que permita conocer la tasa de retorno a la empresa, no existen medición de indicadores para medir el impacto de la certificación. Una cultura de aprendizaje permanente se convierte en una característica diferenciadora para la formación en el lugar de trabajo y facilitar el intercambio de conocimientos, de esta manera los recursos humanos buscan ser competitivos con los mercados internacionales, por lo cual se mejoran los sistemas de reclutamiento y seleccione de personal, cambia la forma de capacitar y esto apoya el desarrollo de las funciones para adaptarse con facilitada a los cambios tecnológicos. Las empresas consolidadas tiene como propósito mejorar su rentabilidad y generar nuevas oportunidades de negocio, con base en la innovación y la tecnología, por lo cual requieren generar empleo basados en el conocimiento, estos motivos los inclinan a conocen los beneficios de la certificación de competencias, la cual en este estudio representa el 90 %. Las empresas en crecimiento surgen muy rápido con una pequeña estructura, tienen conocimientos en un 60 % de los beneficios de la

certificación de competencias, pero en realidad no cuentan con los recursos económicos y humanos para participar en la certificación, sus objetivos están encaminados a mejorar su sistema de trabajo todavía poco tecnificados. Y las empresas en desarrollo tienen una estructura más definida, empiezan a medir resultados y a definir visión a largo plazo pero consideran la certificación de competencias como un sistema burocrático que los desviara de sus metas a corto plazo, su apreciación sobre los beneficios de la certificación es un 30 %. De acuerdo al estudio las empresas consolidadas y en desarrollo conocen los beneficios de la certificación de competencias, con un porcentaje del 90 % y 60 % respectivamente, ya que buscan generar nuevas oportunidades de negocios a través de la investigación y el desarrollo, innovando en nuevos sistemas de trabajos. La rápida obsolescencia de los productos en el mercado obliga a las empresas a desarrollar los talentos de su personal en áreas especializadas con un esquema de competencias laborales que estandarice el desempeño, los conocimientos y los productos. Principalmente en recursos humanos para formación de líderes y equipos de trabajo de alto rendimiento con base a las competencias laborales. En segundo lugar las certificaciones tecnológicas más demandadas son mantenimiento y producción con 57.90 % y 53 %.

Para el análisis de los beneficios de la certificación de competencias laborales para la persona y la organización, se efectuó una contrastación estadística con hipótesis, en las cuales se determinó el análisis de medias ANOVA de la percepción del gerente en función de los beneficios de la certificación de competencias atendiendo al tamaño (hipótesis 3) la etapa de madurez (hipótesis 4) y la formación académica del gerente (hipótesis 5), en este contraste resultó que los 18 ítems que miden el beneficio personal sólo tuvieron significancia en la prueba el 16,6%; y de los 27 ítems del beneficio de la CL a la organización el 18,5% resultaron con significancia, lo cual se observa en la tabla No. 8 y de igual forma fueron más significativas las competencias en la organización que la de las personas en las tres variables de control del tamaño, madurez y formación académica del gerente.

Tabla 8: Contrastación Estadística de la Asociación de la Percepción de los Beneficios de la Certificación de Competencias Laborales Para la Persona y la Organización y Su Asociación Con el Tamaño, Etapa de Madurez de las Empresas y Formación Académica de los Gerentes

Beneficios De Cl	Según Tamaño	Según Madurez Empresa	Según Formación Académica Gerente
<b>PERSONAS</b>			
Más posibilidades de emplearse	0.184	0.085 *	0.164
Fuente de ventaja competitiva personal	0.094*	0.563	0.572
Desarrollar valores y actitudes.	0.607	0.10**	0.466
<b>ORGANIZACIÓN</b>			
Mejora gestión de funciones del personal	0.161	0.006***	0.001***
Apoya reclutamiento y selección de personal	0.245	0.591	0.031**
Mejora el clima organizacional	0.478	0.098*	0.001***
Disminuye accidentes de trabajo	0.091*	0.906	0.483

Diferencias estadísticamente significativas: \* $p \leq 0.1$ ; \*\* $p \leq 0.05$ ; \*\*\* $p \leq 0.01$  En la tabla se observa que las percepciones de los gerentes coinciden al valorar los beneficios de las CL en la persona y en la organización, depende en cuatro a la madurez de la empresa, seguida con tres por la formación académica de gerente y en dos por el tamaño. Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la coincidencia de las valoraciones de los gerentes resalta el beneficio de la mejora de la gestión de las funciones del personal y la mejora del clima organizacional, ambas a nivel de la organización, con el mayor nivel de significancia y atendiendo a la etapa de madurez y formación académica de los gerentes. Estos factores generan una serie de acciones estratégicas de la organización encaminadas a definir un programa de gestión del talento de los recursos humanos integrando tres elementos: la persona, la organización y la sociedad, los cuales mejoran las condiciones de trabajo, la

remuneración, una mayor empleabilidad y una mejor calidad de vida y consecuentemente mejora la gestión de las funciones del personal y el clima organizacional.

En cuanto a los obstáculos que se presentan para implementar la certificación de competencias son: primordialmente que las empresas no conocen los beneficios en el factor personal, organizacional y social de la certificación de competencias, no tienen información de quien ofrece estos servicios, consideran que los costos son elevados aun cuando no tienen referencia de los mismos, falta cultura sobre el sistema de competencias, falta de tiempo para certificarse, estos datos fueron arrojados en el instrumento y sin embargo detectamos que falta difusión y promoción por parte de la entidad de certificación y evaluación de la Universidad Tecnológica de Torreón. Pero este estudio le permitirá ampliar su cartera de clientes y ofrecer sesiones informativas en las empresas, se aprovecharán los medios electrónicos y de comunicación, se trabajará con las cámaras de los diferentes sectores de la industria, servicios, comercial, entre otros.

## CONCLUSIONES

La revisión de los datos obtenidos una vez aplicado el instrumento y analizado la base de datos encontramos resultados sobre el estado que guardan las empresas del sector industrial en su área de metal mecánica de la comarca lagunera lo siguiente: Considerando las tres variables de control: tamaño, etapas de madurez y formación académica de los directivos El 44.40 % son empresas grandes y las micro con un 28.90 % conforman el grueso de la muestra, con el 48.90 % en desarrollo y 31.10 % consolidadas, es decir, las empresas grandes y consolidadas y o en desarrollo, junto con las micro (0-10) y en pleno crecimiento conforman el tamaño de empresas en este sector industrial de la Comarca Lagunera y sus directivos tienen nivel de estudios universitario del 28% y 14 % con maestría. Esto quiere decir, que las empresas con un mercado de negocios en crecimiento, con procesos de producción basados en maquinaria industrial automatizada (brazos mecánicos, robots, herramienta tecnológica, sistemas hidráulicos y neumáticos, entre otros.); con planes estratégicos a mediano y largo plazo, con un esquema de objetivos y metas enfocados a la proyección de la empresa en un ambiente competitivo; y vínculos de exportación a los EE.UU y algunos países de Asia; son las que permanecen el sector industrial. Estos ejes determinan las líneas de acción para desarrollar su crecimiento y la formación del talento humano de sus directivos, como una base para enriquecer su capital humano, intelectual y relacional en sus equipos de trabajo. La formación académica es una base muy importante para desarrollar habilidades directivas que apoyen sus tareas en su inserción en las cámaras industriales y obliga a conocer a sus competidores, la tendencia de su mercado meta, esto lo incursiona en el conocimiento de nuevas tecnológicas industriales y de información con un enfoque y espíritu innovador, para convertirse en un líder corporativo en las economías emergentes de la globalización económica. Requieren capacidades para manejar grandes responsabilidades monetarias y de tiempo. La formación académica de los directivos determina los años de vida de una empresa en el mercado.

El modelo de competencias tiene en promedio 30 años en Europa y en México casi 20 años, sin embargo las empresas mexicanas han empezado a incursionar con pasos muy lentos en la certificación de su personal pero desconocen que esta nueva modalidad de capacitación impactará en sus niveles de producción, no tienen visibles los beneficios y en impacto en sus indicadores en sus tres ámbitos: empresa, personal y social. El 77 % de las empresas desconocen el modelo de certificación de competencias y consecuentemente el 30 % de su personal cuenta con alguna certificación, generalmente para cumplir con algún requerimiento como proveedores de empresas transnacionales. El impacto de la certificación cambiara la forma de capacitar a su personal, mejorará la calidad y condiciones de trabajo, generará una cultura de aprendizaje permanente, disminuirán los accidentes, facilita la adaptación a los cambios tecnológicos, apoya el proceso de reclutamiento y selecciona de personal, desarrolla valores y actitudes en el personal, evalúa el desempeño en el lugar de trabajo, entre otros.



Las certificaciones de competencias laborales en el sector industrial, metalmecánico, que son más recurrentes y usadas son las tecnológicas, específicamente en el área de mantenimiento y procesos de producción; todos los campos de aplicación para el mantenimiento de la infraestructura industrial como maquinaria tecnificada y las certificaciones que contribuyen a la eficiencia de la producción industrial; las empresas en desarrollo y consolidadas registran los mayores porcentajes 21.40 % y 31.80 % respectivamente. La gestión de recursos humanos en las empresas en crecimiento requieren fortalecer esta certificación para consolidar la cultura organizacional, la formación de equipos de trabajo, la comunicación y valores organizacionales como atención a clientes principalmente en su etapa de crecimiento 66.70 %. Las empresas consolidadas aplican certificaciones con 32 % en producción, 27% recursos humanos. Datos que confirman que las áreas de mantenimiento, producción y recursos humanos son las más certificadas. Dado los cambios tecnológicos acelerados y la rápida obsolescencia de la tecnología se requiere de personal calificado con capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado y tome decisiones asertivas y solucione prácticas a problemas cotidianos de las organizaciones, es decir, con talento capaz de aprender continuamente y de aplicar su iniciativa para responder con rapidez y flexibilidad a las condiciones tecnológicas y organizativas del entorno sectorial. Las empresas que se orientan hacia la competitividad internacional están obligadas a generar capacidades técnicas y humanas que les permitan responder a las necesidades latentes de la demanda, introducir nuevos productos, procesos y servicios en su oferta.

El sector industrial específicamente metal mecánica de la comarca lagunera desconoce los beneficios de la certificación de competencias laborales como: la consolidación como proveedores certificados, oportunidades de mercado, mayor productividad, beneficios para los trabajadores y también se observó que no cuentan con instrumentos para detectar las necesidades de capacitación y certificación en las empresas que cubra las necesidades de formación para la actividad que desarrolla, no tienen un programa de capacitación y certificación basado en el plan estratégico de la empresa a largo plazo, que contribuya a realizar mejoras, disminución de reproceso, accidentes de trabajo, quejas, reducción de la rotación del personal, mejora de la metodología operativa, disminución de tiempos de entrega, entre otros. No se tienen metas cuantificables para conocer sus indicadores y dar seguimiento y medir el impacto en la competitividad de la empresa (productividad, eficiencia, calidad, tiempo de respuesta, control de costos, servicios al cliente, rotación del personal, ausentismo, satisfacción del empleado, costos de seguridad e higiene, entre otros). Sin embargo la investigación muestra la necesidad para crear un programa integral de certificación de competencias laborales en las áreas estratégicas de mantenimiento industrial, producción y recursos humanos.

En resumen, la exploración diagnóstica sobre la certificación de las competencias laborales en las empresas del sector industrial metalmecánico de la región Laguna, objetivo de esta investigación, identificó como resultados más importantes los siguientes: a) las prácticas de capacitación y certificaciones de competencias es muy bajo, con un 77% de empleados sin certificar. En dato se puede relacionar con el hecho de que también el 70 % de las empresas no conocen el modelo CONOCER de certificación y evaluación nacional de competencias laborales de México, que siendo uno de los pioneros en América Latina ha sido calificado de ineficaz por el BID. b) De las 10 certificaciones de competencias laborales 6 son del área tecnológica, lo cual reafirma la necesidad en el sector industrial de desarrollar certificaciones en mantenimiento y procesos de producción; cuatro son de recursos humanos y administración, lo que evidencia la necesidad de la certificación de competencias genéricas como la formación de equipos de trabajo, la comunicación y valores organizacionales. c) En cuanto a la percepción de los beneficios de la certificación de las CL tanto para la persona como para la organización la mayoría (del 37-39% al 45%) fueron evaluados de alto. Dentro de los beneficios los 18 ítems que miden el beneficio personal sólo tuvieron significancia el 16,6%; y de los 27 ítems del beneficio de la CL a la organización el 18,5% resultaron con significancia atendiendo al tamaño, la etapa de madurez de la empresa y formación académica del gerente, destacándose la mejora de la gestión de las funciones del

personal y la mejora del clima organizacional, ambas a nivel de la organización, con el mayor nivel de significancia y atendiendo a la etapa de madurez y formación académica de los gerentes.

En las entrevistas se pudo constatar otros aspectos que resultan de interés para el sector. Las empresas del área de metal mecánica de la comarca lagunera están enfrentando dificultades para contratar personal calificados con conocimientos de los sistemas de trabajo y maquinaria para el mantenimiento industrial en temas específicos como máquinas y herramientas, control numérico por computadoras, elementos mecánicos, electricidad industrial, neumático, hidráulico y seguridad industrial. También la industria textil quien hace 15 años tuvo sus momentos de crecimiento se encuentra actualmente con poca oferta laboral para personal de mantenimiento a las máquinas textiles industriales. El grupo minero en los últimos 3 años ha encontrado grandes yacimientos de minerales, es el mayor productor mundial de plata afinada y líder latinoamericano en la producción de oro, plomo y zinc, sin embargo dentro de su área de gestión del talento humano deberá desarrollar competencias laborales para personal calificado en los procesos de extracción y refinamiento de los productos, así como en el manejo de maquinaria de la industria minera con procesos altamente tecnificados, es decir operadores y supervisores calificados. Estas son áreas de oportunidad para el desarrollo propio del diseño de competencias laborales y/ profesionales que no están dentro del catálogo de CONOCER. Ello abre posibilidades para la vinculación de las empresas demandantes y la Entidad de Certificación y Evaluación de competencias laborales.

El aporte de la investigación reside en la obtención de datos de fuentes primarias que muestran en la región en bajo nivel de certificación y evaluación de las competencias laborales, lo cual es un factor que obstaculiza la competitividad y más porque el sector industrial metal mecánico es de mayor crecimiento y dinámica económica en el estado. Esta información resulta útil tanto para las empresas, como para las políticas públicas regionales de la Secretaría de Desarrollo Económico y de Educación Pública, así como para la única Entidad de Certificación y de Evaluación de las CL de la región lagunera.

Las perspectivas de la investigación radica en que el diagnóstico realizado servirá como punto de partida para la segunda fase de investigación orientada al diseño de las competencias laborales más demandadas por las empresas y que no están dentro del catálogo nacional de ocupaciones de CONOCER conjuntamente por los comité de gestión por competencias entre las universidades y las empresas, y en una tercera fase la evaluación de la capacitación y certificación de las mismas. Como limitación de la investigación la muestra es pequeña, ya que se centró en aquellas empresas que han manifestado su intención de elaborar de certificación de competencias según sus propias necesidades. La revisión de estudios exploratorios similares, en lo teórico y metodológico, debe ser ampliada.

Esta investigación no se propuso como objetivo estudiar la tendencia sectorial de competencias laborales, pero sin embargo pudiera servir con dato primario para el desarrollo ulterior de la investigación, a partir de las experiencias y metodología desarrollada en Ecuador y que se presentan en la revisión de literatura. En México, según evidencia la indagación resulta de suma importancia cómo nace un proyecto sectorial de certificación laboral, sus causas que pueden estar en la escasez y el desajuste de competencias, la falta de perfil de competencias definidos; que el nivel de competencia no se ajusta a los requerimientos del empleo y/o de puestos u ocupaciones específicas, es decir, existe obsolescencia de competencias. El enfoque de competencia laboral fue concebido como un instrumento para determinar y valorar el aporte del factor humano en la producción de bienes y servicios el cual está en constante evolución y transformación (OIT, 2012)

## BIBLIOGRAFÍA

Aboites, H. (2010). La Educación Superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: De la comercialización a la adopción del proyecto Tuning de competencias. *Educación Superior y Sociedad*, 15(1), 25-44.

Ahumada, S. (2012). La Gestión por competencias. La persona como centro de la estrategia. IEDGE. *The European Business School*. Disponible en: <http://blog.iedge.eu/direccion-personas/gestion-porcompetencias/silvia-ahumada-gestion-por-competencias-las-personas-como-centro-de-la-estrategia/>

Álvarez de Zayas, C. (2002). Dogmatismo, constructivismo, didáctica. *Docencia*. 2. 3., 14, 16.

Benavides, O (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: Mac Graw Hill.

Billorou, N. (2011). *Guía para la evaluación de impacto de la formación*. Montevideo: OIT, CINTERFOR.

Carrillo, J., & Ramírez, M. A. (1997). Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México. In *20th Congress of the Latin American Studies Association, Guadalajara, Mexico*

CEPAL. (2005) *Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina*. ONU: Santiago de Chile.

CONOCER. (2011). *Manual del proceso de evaluación y certificación de competencias de las personas*. Dirección General Adjunta de Certificación. Mexico.

DeSeCo (2005), *The definition and selection of key competencies*, Executive Summary

SECAP.(2012). *Estudio nacional de necesidades de capacitación y formación*.

Flores, Gil J. (2012). *La evaluación de competencias laborales*. Educación XX1,10. Universidad de Sevilla.

Fundación Chile. (2004). *Competencias laborales para Chile 1999- 2004. Capital humano, productividad y desarrollo de las personas. Memoria 2004*. Disponible en: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Recuperdao:](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Recuperdao:)

García, M. (2008). *Modelo Sistemático basado en competencias para Instituciones Educativas Públicas*. Tesis Doctoral. Centro de investigación y desarrollo del Estado de Michoacán. Mexico.

Gómez Gamero, M. E. (2012). *El proceso de certificación de competencias profesionales del formador ocupacional: un estudio comparado entre España y México*. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid, España.

INEGI (2010) Censo económico 2010. DENUÉ. Disponible en : [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)

Latina, T. A. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina*. Informe Final—Proyecto Tuning—América Latina.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1)

Medina Elizondo, M; García Pérez de Lema, D. y Ballina Ríos, F (2011) *Análisis estratégico del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresas*. Estado de Coahuila. Mexico: editorial Gasca.

Mertens, L. (2001). *Productividad, Competitividad y Costo Laboral: La Perspectiva Laboral*

Documento recuperado [www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=6&cmd=content](http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=6&cmd=content)

OCDE (2005) *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations*. Disponible en: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/41529556.pdf>

OIT. (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, núm. 195*. Paper presented at the Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, Ginebra. Disponible en: [www.cinterfo.com](http://www.cinterfo.com)

OIT. (2012). *Investigación regional: Tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina*. Disponible en: [www.cinterfo.com](http://www.cinterfo.com)

Rodríguez Moreno M. L. (2007) Orientación Profesional y formación basada en el trabajo. Conceptos básicos y sugerencia para la intervención. *XXI Revista de Educación*. 9 (2007). Universidad de Huelva.

Soltura Laseria, A (2008) ¿Es realmente el enfoque de competencias integrador del capital humano con la estrategia en las organizaciones? *Libre Empresa* Vol. 5 No. 2, Julio – Diciembre.

Sánchez Rodríguez, A. (2005). *Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. 11, núm. 2, pp. 1-14.

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. *Documento de trabajo*. Talca: Proyecto Mesesup. Disponible en: [http://proyectoicest.serveftp.com/upn/aspectos\\_basicos.pdf](http://proyectoicest.serveftp.com/upn/aspectos_basicos.pdf)

UNESCO. (1998). *Informe Mundial sobre la Educación* Madrid: UNESCO.

Vargas Zúñiga, F. (2006) *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. *Politécnica* No. 3 Medellín. p.p. 13-26

Victorino, L., & Medina, G. (2008). Educación basada en competencias y el proyecto Tuning en Europa y Latinoamérica. Su impacto en México. *Ide@s CONCYTEG*, 3 (39), 97-114.

## BIOGRAFÍA

Ana Gabriela Sologaitoa Guangorena, Mexicana. Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas (1984) Facultad de Estudios Superiores, UNAM; Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Coahuila (2001). Jefe del Departamento de Educación Continua en la Universidad Tecnológica de Torreón (1999 a la fecha) Dirección institucional: Universidad Tecnológica de Torreón, Blvd. Torreón Matamoros km. 10 Ejido el Águila, CP 27400, Torreón, Coahuila, México. Correo electrónico: [paraíso\\_solo@yahoo.com.mx](mailto:paraíso_solo@yahoo.com.mx).

María del Carmen Armenteros Acosta, cubana. Licenciatura en Historia (1966) y Licenciatura en Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Actualmente catedrática investigadora de la UA de C. Dirección institucional: FCA-UA de C, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: [m\\_armenteros@yahoo.es](mailto:m_armenteros@yahoo.es)

Laura Ofelia Zermeño Casas, Mexicana. Lic. En Administración de Empresas (1994), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna. Maestría en Alta Dirección, Universidad Iberoamericana de la Laguna (2005). Directora de Administración y Finanzas, Universidad

Tecnológica de Torreón (1998 a la fecha). Dirección Institucional. Carretera Torreón – Matamoros km. 10 s/n Ejido el Águila, Cp. 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail:lzermeno18@hotmail.com

Martín Jaramillo Rosales, Mexicano, Contador Público. Maestro en Administración y Alta Dirección. Director Administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón. Universidad Autónoma de Coahuila. Dirección institucional: FCA UA de C Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. Email: martinjaramillo3000@yahoo.com.mx



# **EXPERIENCIA GENERACIONAL Y TRANSMISION DE PODER COMO ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE CAMPECHE, MEXICO**

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma., Universidad Autónoma de Campeche

José Alonzo Sahuí Maldonado, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **RESUMEN**

*Desde que se constituye una empresa familiar, generalmente los puestos gerenciales son asignados a los miembros del núcleo, de acuerdo al requisito de la relación filial basado sobre los principios de fidelidad y confianza como elementos de su cultura familiar; así se conforman las estructuras de poder y la forma de adquirir y transmitir la experiencia empresarial, para la construcción de su propia cultura organizacional. La prevalencia de estos criterios determina en su mayoría el perfil de este tipo de organizaciones importantes para la economía de los países; pero que presentan una elevada tasa de mortalidad como resultado de una inadecuada planeación de largo plazo en temas como la sucesión generacional. Este estudio es descriptivo porque se mide información sobre las variables que participan en el problema, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las organizaciones; el principal objetivo es identificar la incidencia de factores como el poder y la experiencia en la cultura empresarial. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden en gran medida al liderazgo del socio fundador y su particular estilo en la toma de decisiones.*

**PALABRAS CLAVES:** Empresa Familiar, Cultura Empresarial, Liderazgo

# **GENERATIONAL EXPERIENCE AND TRANSMISSION OF POWER AS ORGANIZATIONAL CULTURE ELEMENTS IN FAMILY BUSINESS CAMPECHE, MEXICO**

## **ABSTRACT**

*Since inception of a family business, generally management positions are assigned to the main family members, according to the filial relationship based on the principles of loyalty and trust as elements of family culture. Based on this principle power structures are formed and business experience transmitted to build their own organizational culture. The prevalence of these criteria largely determines the profile of this kind of businesses to the economy of the countries. But, they have a high mortality rate as a result of inadequate long-term planning issues such as generational succession. This study is descriptive because it measures information about variables of the problem, with non-experimental transversal design. It collects data at a single moment in its natural context through interviews with the business leaders. The main objective is to identify the incidence of factors such as power and experience in business culture. The results indicate that the variables under study respond largely to the leadership of founding partners and his particular style in decision making.*

JEL: M1, M19

KEY WORDS: Family Business, Business Culture, Leadership

## INTRODUCCION

Las empresas familiares en sí, son complejas y presentan problemas constantes en las áreas administrativa y operativa, teniendo entre otras causas las siguientes: a) un mundo cada vez más competido representado por el fenómeno de la globalización, b) el estilo del líder es muy personal e influye directamente en los demás miembros del equipo directivo, c) tienen patrones de confianza establecidos, dependiendo en menor grado de políticas y normas escritas, d) escaso conocimiento del líder sobre herramientas administrativas, nuevas corrientes y beneficios que ofrecen para el logro de objetivos, e) la percepción del socio fundador respecto a los beneficios en el corto y largo plazo de implementar una administración estratégica, f) falta de comunicación e información eficaz para dar a conocer necesidades, planes, objetivos e incluso éxitos que obtiene la organización g) constantes conflictos entre miembros del núcleo familiar por alcanzar metas personales utilizando como medio la organización (Álvarez, 2002). Este tipo de organizaciones emergen de la iniciativa del socio fundador cuya personalidad y estilo de liderazgo influyen en el crecimiento de la misma y en ocasiones complica su rumbo, establecimiento y permanencia (Chua, Chrisman y Chang 2004).

Diversos estudios como los desarrollados por Klein, Astrachan y Smyrnios (2005) y Vallejo (2008) evalúan el estilo de liderazgo del socio fundador y cómo este influye en la forma en que se ejerce el poder mediante la propiedad accionaria, cómo se adquiere la experiencia operativa y la forma en que se reflejan en la cultura empresarial, factores que se consideran determinantes en el tipo de administración implementada en las firmas familiares y que trascienden en temas fundamentales como la selección del sucesor y la transición generacional. El sector camaronero de altura contribuye a la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económicamente más vulnerable mediante la generación de empleos. Actualmente el sector camaronero de altura atraviesa por problemas financieros que son consecuencia entre otros factores, de la toma de decisiones desarrollada por líderes con experiencia empresarial, pero con un enfoque administrativo diferente a las exigencias actuales de la economía, la globalización y su propio mercado, por lo tanto es necesario evaluar los factores que conforman su cultura empresarial elemento determinante en el diseño de estrategias de largo plazo para el desarrollo y permanencia en el sector.

Las estructuras de control y poder así como la experiencia adquirida y la forma en que se transmite por la generación al frente de la administración, inciden en la cultura empresarial, dentro de la cual se desarrollan procesos de evolución de las firmas familiares como la selección del sucesor (Sorenson 2000), por ello esta propuesta de investigación se centra en las siguientes preguntas: 1.) ¿Cómo se adquiere y transmite la experiencia empresarial en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche?, 2.) ¿Cuáles son las estructuras de poder para la toma de decisiones en estas organizaciones? y 3.) ¿Cómo percibe la cultura empresarial el socio fundador y la influencia de la familia en las mismas? Toda organización desarrolla una cultura, como resultado de la combinación de factores como la toma de decisiones, los valores de su líder y los empresariales entre otros.

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos: 1.) Identificar la forma en que se transmite la experiencia organizacional en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, 2.) Identificar los medios de control de la propiedad utilizado en estas empresas y 3.) Determinar la percepción del socio fundador respecto a la cultura empresarial y la influencia de los demás miembros del núcleo en la organización. La estructura de este trabajo comprende una sección con la Revisión de la literatura respecto a investigaciones relacionadas con empresas familiares, el sector



económico y las dimensiones estudiadas como la experiencia empresarial, las estructuras de poder y la cultura, seguida de un apartado con la Metodología aplicada para la obtención y análisis de información de las variables sujetas a estudio y que se muestran en la sección de Resultados para finalmente ser discutidos y contrastados respecto a otras investigaciones en la sección de Conclusiones que también abarca limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.

## REVISION DE LA LITERATURA

En este apartado se incluye aspectos relevantes relacionados con el estilo de liderazgo en las organizaciones, así como las particularidades de la cultura organizacional en firmas familiares y la influencia del poder y la experiencia generacional en la misma. De acuerdo con Cater y Schwab (2008), las firmas familiares tienen características muy particulares en aspectos como la forma de decidir sobre los objetivos propuestos, el diseño e implementación de estrategias, su cultura (Vallejo, 2008), establecimiento de metas (Hall y Nordqvist 2008), presencia y resolución de conflictos (Lee y Rogoff, 1996) y la actitud de los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Vilaseca, 2002). Respecto a la forma como compiten en el mercado Gudmundson, Hartman y Tower (1999), desarrollaron un estudio donde evalúan las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan, sus hallazgos sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder y que las investigaciones futuras en este campo deben incidir en determinar porqué los negocios familiares son menos pro activos en los mercados, teniendo como consecuencia a ser menos innovadores.

Esparza, García y Duréndez (2010) desarrollaron un estudio descriptivo con fuentes teóricas y empíricas sobre la cultura en las firmas familiares concluyendo que ésta influye de manera importante en el comportamiento gerencial y en la mejora de su rendimiento y gestión. Adicionalmente Esparza y García (2011) evaluaron la influencia de la cultura de tipo ad hoc (con valores similares y estrategias analizadoras) y de orientación al mercado (trabajo intensivo y estrategias defensivas) también en la gestión estratégica pero en empresas mexicanas del sector turístico, concluyendo que este recurso intangible influye notablemente en la gestión estratégica. Vallejo (2008) destaca la importancia de la cultura en las firmas familiares al evaluar factores como la homogeneidad en el tamaño de la firma y de la influencia del ambiente, considera que la cultura es una de las fuerzas más poderosas y estables dentro de las organizaciones y con influencia en la ejecución financiera y en el desarrollo interno. Concluye en su estudio que en las empresas familiares: a) los empleados de las firmas familiares muestran niveles más altos de lealtad, involucramiento e identificación, los cuales se traducen en un compromiso más fuerte hacia la firma, b) hay una mejor atmósfera de trabajo en las firmas familiares y niveles más altos de participación y confianza entre los individuos que se traduce en una mayor armonía organizacional, c) estas firmas reinvierten más sus ganancias orientando su administración a largo plazo y d) el liderazgo ejercido en las firmas familiares es más transformacional, lo que lleva a un mayor grado de cohesión entre los miembros de la organización, a diferencia de las firmas no familiares.

Poza (2005) señala que los fundadores de firmas familiares suelen manifestar un desdén natural hacia la arquitectura organizacional, como el establecimiento de sistemas, de prácticas administrativas profesionales y de mecanismos de gobierno. Danes, Zuiker, Kean y Arbuthnot (1999) estudiaron al conjunto de elementos predictores de tensiones en el logro de metas de las empresas familiares señalando que si la familia como núcleo es sana, respecto a sus niveles de estrés, entonces esto facilita alcanzar las metas propuestas independientemente del tipo de administrador que la dirija, es decir, ya sea un miembro de la familia o un profesional del área no familiar.

Sorenson (1999), analizó la naturaleza única de los conflictos en este tipo de organizaciones, ya que las firmas familiares están interesadas en los resultados de la empresa y de la familia al mismo tiempo, lo que puede desembocar en conflictos relacionados con el rol que tiene el padre con los hijos, relaciones entre los

demás miembros, rivalidad entre hermanos, la sucesión y finalmente en conflictos laborales. Martos (2007), menciona que el mayor compromiso (afectivo, de continuidad y normativo), que se presenta generalmente en las empresas familiares, se deriva de un adecuado liderazgo transformacional y puede ser explicado a través del aprendizaje organizacional lo que incrementa los niveles de identificación, implicación y lealtad hacia la organización.

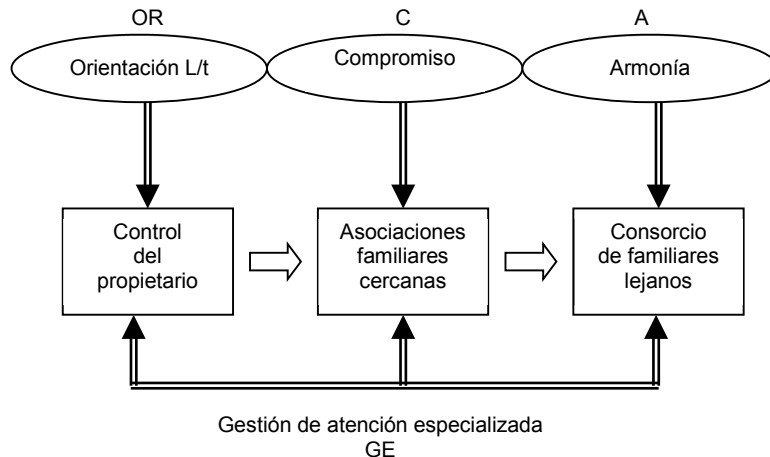
Heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar, en la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, y la empresa puede verse presionada a romper el molde paternalista, que le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional (Longenecker, Moore y Petty, 2001). Planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002). Tokarczyk, Hansen, Grenn y Down (2007) en el estudio desarrollado sobre la teoría del rol que desempeñan los lazos filiales o fraternos “familiness” dentro de una empresa familiar señalan que este “recurso intangible” tiene una influencia determinante en las relaciones familiares y la eficiencia operacional cuando la organización está orientada hacia el mercado. Por su parte Forcadell, Montero, Ortiz y Sacristán (2001) definen la ‘familiness’ como el conjunto de recursos y capacidades específicos de la empresa familiar que en algún grado permiten la obtención y mantenimiento de sus ventajas competitivas. Con base a lo anterior, existe un cierto acuerdo en que los recursos más relevantes para obtener y mantener la ventaja competitiva son los intangibles y esto depende de un conjunto de orientaciones o enfoques como pueden ser: 1) enfoque basado en el conocimiento, 2) enfoque de los recursos, 3) orientación al mercado y 4) orientación al cliente.

Las orientaciones antes descritas confluyen finalmente en una combinación de dos elementos que son: el conocimiento y la cultura, entendiéndose que esta última es el reflejo de la toma de decisiones y experiencias adquiridas en el devenir del tiempo y el cotidiano quehacer empresarial de la organización. La experiencia influye en la suma de los resultados obtenidos en las operaciones del negocio y va generando cambios provocados por la toma de decisiones, el poder se manifiesta mediante el ejercicio de las acciones y el control que se ejerce en las actividades de administración en las que participa la familia; la influencia del poder es proporcional a la posición que ocupa en la administración el miembro familiar, y por último, la cultura refleja el compromiso que tienen los elementos de la familia con sus valores y el trabajo desarrollado en la organización (Klein, Astrachan y Smyrniotis, 2005). Por su parte Serna (2012) evaluó la forma en que sobreviven a la crisis financieras las empresas familiares, encontrando que para el caso de México, muchas sobrevivieron usando recursos tangibles e intangibles como el capital económico, el social y el cultural para poder transitar con la menor afectación a la organización. De la Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayub y Díaz (2011) sostienen que la influencia del fundador es decisiva en la formación de la cultura de su organización y que a su vez ésta proviene del ambiente familiar; siendo la transmisión de valores y su permanencia en cada generación el factor fundamental para conservar el sentido de orgullo y pertenencia hacia la empresa.

Vallejo (2008) estudió si la cultura es verdaderamente diferente entre las firmas familiares y desarrolla un modelo basado en valores para la sobrevivencia de las futuras generaciones. Se basa en un marco de teorías generalmente aceptadas como sistemas neo institucionales, liderazgo de transformación y de identidad social, los hallazgos señalan que existen elementos de cultura como los valores que ayudan a su permanencia y continuidad, y que a su vez ésta se ve afectada por la institucionalización de procesos en lo que respecta a su transmisión, la preservación y la resistencia al cambio y agrega que los elementos que la distinguen son: a) la apreciación, que es la necesidad que tienen los miembros de la familia respecto a sus prójimos, b) tiempo, que se identifica como aquel que pasan juntos conviviendo de forma planeada y

organizada, c) el compromiso que tienen entre ellos para lograr la felicidad y el bienestar de todos sus miembros, d) la comunicación, la cual se alcanza fomentando el respeto mutuo que caracteriza a las familias fuertes; e) la orientación religiosa, la cual les da un sentido de significado y de fortaleza y les ayuda a vencer los conflictos de forma más rápida y f) la capacidad de resolución de crisis mediante la ayuda mutua y la búsqueda de aspectos positivos que les permita confrontar los problemas, tal como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1: Modelo Cultural “Valor”



*Los valores que integran la cultura de una empresa familiar son: 1) entrega o compromiso, 2) armonía, 3) orientación a largo plazo y 4) servicio al cliente; y que pueden transformarse mediante el liderazgo y el control que ejerce el propietario además de la aplicación de las teorías de identidad social. La difusión de los valores de la cultura empresarial facilita su aceptación como parte de la cultura familiar. Fuente: Vallejo (2008)*

Sharma y Manikutty (2005) evaluaron la influencia de la cultura en las estrategias que se planean y desarrollan cuando las organizaciones deciden diversificarse para penetrar nuevos mercados (Hofstede, 2001), citado por Sharma y Manikutty (2005) define cultura como “la programación colectiva de la mente que distinguen a los miembros de un grupo o categoría de otro grupo de personas”. Hofstede (2001) identifica cinco dimensiones que se distinguen en la cultura como son: a) la fuerza de la distancia, b) evasión de la incertidumbre, c) masculinidad contra la femineidad, d) orientación de largo plazo contra el corto plazo y e) el individualismo contra el colectivismo; sostiene que estas dimensiones tienen implicaciones para las organizaciones y los procesos de administración y que éstos proveen programas mentales colectivos que dan legitimidad a los valores y conductas como aceptables.

Sharma y Manikutty (2005), se enfocan al análisis de las culturas individualistas contra las colectivistas, señalando que en las primeras se busca una excelencia del yo, y la excelencia de sus resultados atiende al pensamiento individual de sus miembros, mientras que las culturas colectivistas sus pensamientos y acciones están enfocadas sobre un nosotros y que ambas actitudes influyen en la estructura mental de los miembros de una firma familiar fuertemente.

Estos investigadores sostienen que las decisiones de diversificación se ven afectadas por la estructura familiar y la cultura de la comunidad en la que se ubica la organización e identifica cuatro tipos de familias a saber: a) La familia nuclear absoluta, la cual es liberal y no igualitaria, en ella los niños socializan en forma independiente, y orientados al logro, b) La familia nuclear igualitaria, es caracterizada por los conceptos de libertad y equidad, en ellas la propiedad se divide entre todos los niños y están orientados al logro y a ser independientes de cierto modo, c) La familia autoritaria, muestra valores de inequidad y autoridad y la autoridad está concentrada en la generación mayor, que elige directamente a quien será el sucesor y se espera que los demás miembros de la generación sean hasta cierto punto independientes y d)

La familia comunitaria, se caracteriza por valores de igualdad y autoridad, los hijos viven con sus padres y las siguientes generaciones son tratados con igualdad en términos de derechos. La generación más antigua o mayor es la líder en estas familias.

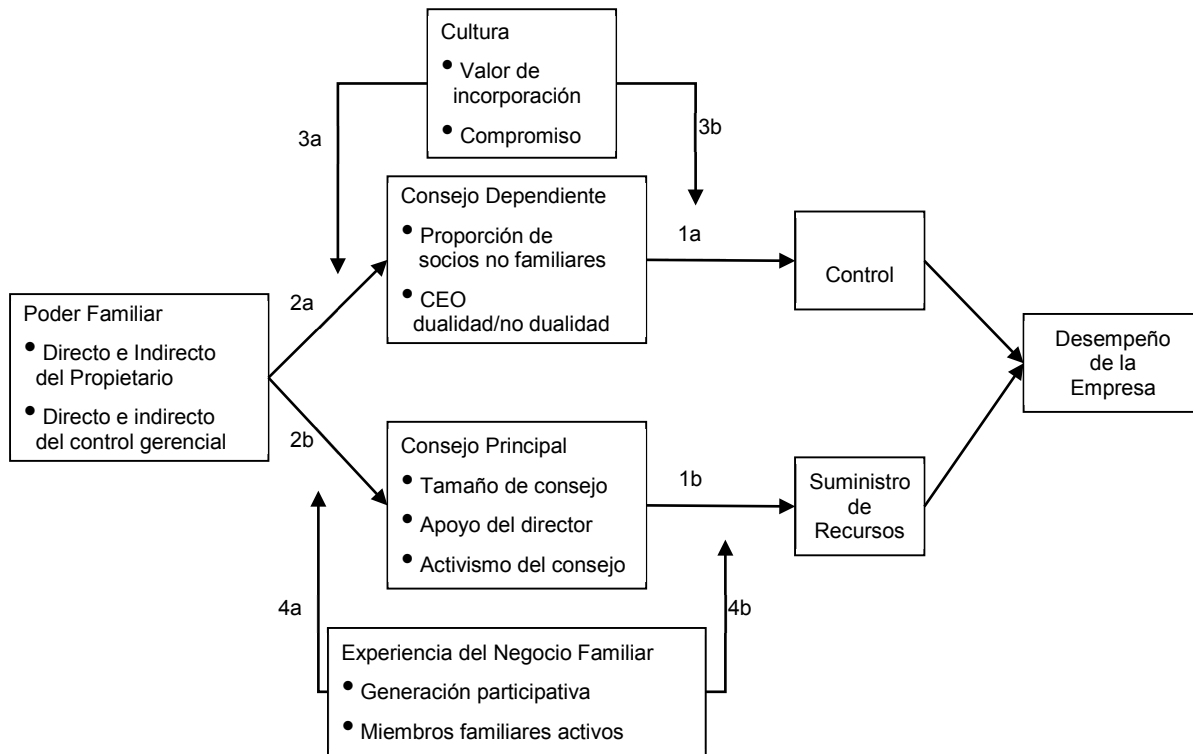
Con este enfoque, la cohabitación de generaciones y la autoridad en las generaciones mayores se percibe en las familias comunitarias y autoritarias que caracterizan a las culturas colectivistas. Por otra parte la dimensión de libertad de las familias nucleares es característica de las culturas individualistas. En las culturas colectivistas, la autoridad y el ambiente son socialmente densos, bajo normas estrictas y reglas de conducta; la identidad de la gente está basada mayormente en su grupo más que en su individualidad, dan una mayor importancia a las relaciones y tienen dependencia de otros miembros de la familia, lo cual es aceptable para ellos. Por otro lado en las culturas individualistas la dinámica de sus relaciones no es dominante, y se presentan en una forma más natural que contractual y no se gobiernan por obligaciones colectivas. Sharma y Manikutty (2005) proponen y concluyen que el tiempo para decidir diversificarse es menor en las empresas que se encuentran en culturas individualistas, y controladas por familias con estructura nuclear absoluta y por el contrario el tiempo para decidir diversificarse es mayor en firmas con estructura nuclear igualitaria inmersas en culturas colectivistas.

Por su parte Corbetta y Salvato (2004) señalan que los elementos de poder, cultura y experiencia tienen presencia desde la junta de directores y que estas características según su grado de presencia influyen en las decisiones que los mismos toman para dirigir a las firmas familiares. Sostienen que la junta de directores es un cuerpo regulador cuyas funciones van desde la representación de los accionistas hasta funciones de monitoreo de operaciones y que los papeles varían según la cultura de cada país.

Desarrollan un modelo de contingencia de los cuerpos de directores de empresas familiares partiendo del poder que tiene la familia y describen cómo la cultura y la experiencia empresarial familiar influyen en el equipo de directores analizando la proporción de directores familiares, la dualidad de los CEO's, el tamaño del cuerpo directivo, sus antecedentes y dinamismo para concluir que una combinación adecuada de las características anteriores provee un mejor control y una provisión eficiente de recursos que conforman la estructura de la firma como se observa en la Figura 2.

Corbetta y Salvato (2004) apuntan que la composición de los cuerpos directivos y la forma de administración de las firmas familiares es motivo de análisis constante, pues diferentes estudios convergen en que son aspectos fundamentales en la vida diaria de la organización, la manera en que resuelven sus conflictos y el diseño de directrices hacia el largo plazo; Hall y Nordqvist (2008) evaluaron la competencia formal y cultural de la administración profesional de las empresas familiares, siendo que solamente la primera está reconocida de forma explícita en la literatura que existe en el tema y no así las implicaciones de la competencia cultural argumentado que sin ésta, un ejecutivo está propenso a trabajar con menos eficiencia sin importar su formación profesional y el lugar que ocupa como miembro de la familia. Generalmente se relaciona la administración profesional como aquella desarrollada por administradores ajenos a los miembros de la familia; esta confusión se deriva de las investigaciones que buscan las principales diferencias entre empresas familiares y no familiares, sin embargo este concepto no se refiere a quiénes administran la firma sino a la forma en que se administra y los resultados que se obtienen, por lo tanto como elemento sustancial, se tiene a la competencia cultural como factor clave en una administración profesional exitosa; y ésta tiene como elementos claves las relaciones, las normas y los valores familiares. Por lo anterior los investigadores Hall y Nordqvist (2008), determinan que una competencia cultural familiar es parte integral de la administración profesional en las firmas familiares al contribuir a la formación de la identidad empresarial e igualmente señalan que la misma dinámica de las organizaciones lleva a los miembros de la familia que dirigen a la empresa a buscar una administración profesional como vía para lograr un desarrollo constante y permanencia constante; lo describen como un proceso “natural” al cual deben someterse las organizaciones que han llegado a ser exitosas.

Figura 2: Modelo Contingente del Consejo de Administración de un Negocio Familiar.



*La forma en que interactúan el poder, la experiencia y la cultura se refleja en el desempeño de la organización en el largo plazo, considerando que las estructuras de poder favorecen asociaciones entre familiares y administradores profesionales y que la adquisición de experiencia en la empresa por parte de las nuevas generaciones son factores que originan conflictos y que el líder manipulaba según su personalidad en los orígenes de la empresa familiar. Fuente: Corbetta y Salvato (2004)*

Otra conclusión es que la noción de administración profesional es en la mayoría de los casos indiferente para los miembros de la familia aunque sí tienden a calificar a los administradores no familiares según su capacidad formal y no por su competencia cultural, pues ésta tendría que ser adquirida, siendo un primer paso el darles a conocer los valores específicos, las normas y los objetivos y metas que tiene la empresa, un segundo paso es mantener una comunicación constante que garantice la comprensión por parte de los administradores familiares de las estrategias de largo plazo para identificar claramente el rumbo de la firma familiar.

## METODOLOGIA

Investigación de tipo descriptiva porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como el ejercicio del poder mediante estructuras jurídicas y la transmisión de la experiencia empresarial. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante encuestas a los socios fundadores por un periodo comprendido de marzo a junio de 2013; teniendo como objetivo el describir variables y analizar su incidencia e interrelación. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es el cuestionario (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se consideró como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el estudio. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las

empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de julio de 2012, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas Camaroneras del Sector Pesquero de Altura de la Ciudad de Campeche 2012

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

*Esta tabla incluye las empresas asociadas al Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC., clasificándolas según su forma de constitución legal en personas físicas y morales. Se encuentran agrupadas en este organismo con el objetivo de gestionar financiamientos ante instituciones públicas y privadas. Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC (2012).*

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares y entonces tener plenamente delimitada la población: 1) la tenencia accionaria y 2) la participación de por lo menos dos de los miembros de la familia en su administración y funcionamiento (Longenecker et al, 2001); esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria así como la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, participaron 24, lo que representa el 80% del universo inicial.

Se administró el cuestionario diseñado por Klein et al. (2005) quienes lo desarrollaron al estudiar la influencia y repercusión de las variables: cultura, poder y experiencia en firmas familiares alemanas; para ello obtuvieron una muestra al azar evaluando finalmente las respuestas de 1,140 socios fundadores. Con estos elementos los autores construyen una escala cuya validez radica en 1) la facilidad de medidas y comparaciones adecuadas, 2) permite determinar el nivel de la influencia familiar y 3) la aplicación e identificación en la construcción del modelo de variables dependientes e independientes. La confiabilidad del instrumento fue determinada por los autores mediante el alpha de Cronbach por cada factor que integra la escala siendo éstas: poder 0.749, experiencia 0.958 y cultura 0.932. La composición del instrumento antes descrito se plasma en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de Variables y Especificaciones del Instrumento

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Poder	Se refiere al dominio financiero ejercido en el negocio, y al control del mismo a través de la dirección o de la participación de la familia en los cuadros de mando directivo.	1-4	18%
Experiencia	Es la experiencia sumada de los miembros de la familia que participan en el negocio y está operacionalizada por la generación al frente de la dirección y la propiedad.	1-6	28%
Cultura	Se refiere a los valores y compromiso de los familiares y empleados con el negocio familiar.	1-12	54%

*La tabla establece la definición operacional de las variables para identificar la influencia de la familia, el poder y la experiencia generacional en la cultura organizacional desde la perspectiva del líder. Fuente: Elaboración propia con datos de Klein, Astrachan y Smyrnios (2005).*

Inicialmente se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio al instrumento antes citado. Se administró el cuestionario al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.758 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente a la

administración del instrumento se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de 0.735 parámetro que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En una primera fase se aplicaron cuestionarios de forma personal a los propietarios de las empresas con una duración de veinte minutos por cada cuestionario. Para procesar la información se utilizó el programa de análisis estadístico denominado SPSS (Statistic Program for Social Sciences). Para analizar la información cuantitativa obtenida de los cuestionarios administrados a los propietarios de las empresas se realizó un análisis estadístico descriptivo y de frecuencias de las principales variables. Estos instrumentos consideran puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1 a 5, siendo 5 el valor que se considera el más alto. Posteriormente con un análisis de varianza (ANOVA) se determinaron las diferencias presentes entre cada una de las variables.

**RESULTADOS**

Para conservar la confidencialidad de la información, se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 24. Las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio, todas reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas. De la información generada por el instrumento en su dimensión “poder”, se obtuvo respecto a los órganos para la toma de decisiones, que siete empresas (28.8%) reportaron tener una junta directiva que colabora en la toma de decisiones, sin embargo, se observa que todos sus integrantes son familiares, aun cuando tienen directivos no familiares; las diecisiete restantes señalan tener únicamente el consejo de administración como órgano de gobierno. Cabe resaltar que cinco empresas reportan tener un socio no familiar pero no forman parte de la junta directiva. Véase Tabla 3.

Tabla 3: Miembros del Consejo de Administración y de la Junta Directiva

No De Elementos	Consejo De Administración		Junta Directiva	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
2	9	37.5	2	8.0
3	10	41.7		
4	5	20.8	5	20.8
0			17	71.2
	24	100	24	100

*Integración de los órganos facultados para la toma de decisiones en una empresa, para el caso del consejo de administración se participa en atención a la tenencia accionaria, mientras que en la junta directiva se requiere adicionalmente experiencia y la aceptación de los socios. Fuente: Elaboración propia.*

La dimensión de “experiencia generacional” señala que de todas las empresas participantes sólo una reporta que la dueña de la compañía es la segunda generación, y todas las demás son propiedad de la primera y que son ellas mismas quienes administran la empresa, aunque el 33% informa que ya están participando dentro de la operación ambas generaciones (Tabla 4).

Tabla 4: Generación Que es Propietaria, Administra y Participa Activamente en la Empresa Familiar

No. De Generación	Generación Propietaria		Generación Que Administra		Generación Activa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	23	95.8	23	95.8	16	67.0
Segunda	1	4.2	1	4.2	1	4.2
Ambas					7	28.8

*De acuerdo con la tenencia accionaria se observa que la administración de las empresas debe proyectar la forma en que cederá a la segunda generación la toma de decisiones, pues esta última ya incursionó en la operatividad como consecuencia natural de la evolución de este tipo de organizaciones. Fuente: Elaboración propia*

El análisis de los participantes familiares activos en la administración de las empresas, señala que existen dos firmas en las que entre 1 y 3 familiares no participan activamente, y otras 2 cuentan con dos integrantes familiares no interesados aún en la dinámica empresarial (Tabla 5).

Tabla 5: Familiares Que Participan Activamente, Que No Participan y Aún No Interesados En la Empresa Familiar

Número De Familiares	Participantes Activos		No Participan		Aún No Interesados	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0			22	91.8	22	91.8
1			1	4.1		
2	9	37.5			2	8.2
3	10	41.7	1	4.1		
4	5	20.8				
	24	100	24	100	24	100

Tabla que muestra la participación activa de los miembros del núcleo familiar en las actividades empresariales, en su mayoría los familiares ya laboran dentro de la organización, lo que resalta la importancia de analizar las estructuras de poder y la forma de transmitir la experiencia empresarial Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que la frecuencia más alta es de 3 integrantes familiares que participan activamente en la empresa (41.7%), y que en el caso de las firmas estudiadas es un miembro de la familia quien no participa en la organización (8.2%) y que el 91.8% de las mismas reportan no tener miembros aún no interesados en participar dentro de la vida de la organización. El cuestionario administrado a veinticuatro propietarios de las empresas familiares del sector camaronero de altura evalúa tres dimensiones: poder, experiencia y cultura. Para el caso de la dimensión cultura se determinó tanto la media como su desviación estándar, con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados así como el nivel de dispersión de las respuestas. Véase Tabla 6.

Tabla 6: Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Cultura (Escala 1-5)

Reactivo	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
1. Su familia tiene influencia en su negocio.	1	5	4.54	0.806
2. Los miembros de su familia comparten valores similares.	2	5	4.57	0.543
3. Su familia y su negocio comparten valores similares	3	5	4.61	0.470
4. Los miembros de la familia apoyan al negocio familiar dialogando con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.	2	5	4.59	0.684
5. Los miembros de la familia sienten lealtad hacia el negocio familiar.	3	5	4.55	0.675
6. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar.	3	5	4.35	0.718
7. Hay tanto que obtener al participar con el negocio familiar en una base de largo plazo.	1	5	4.05	0.336
8. Los miembros de la familia están de acuerdo con las metas, planes y políticas.	2	5	4.25	0.544
9. A los miembros de la familia les importa realmente el rumbo del negocio familiar.	3	5	4.60	0.614
10. La decisión de involucrarme con el negocio familiar tiene una influencia positiva en mi vida	5	5	5.00	0.000
11. Entiendo y apoyo las decisiones de mi familia en cuanto al futuro del negocio familiar.	3	5	4.34	0.508
12. Los miembros de la familia están dispuestos a poner un muy gran esfuerzo, mayor a lo esperado para ayudar a que el negocio familiar tenga éxito.	2	5	4.10	0.536

La tabla presenta los reactivos relacionados con la dimensión cultura organizacional, misma que se evalúa desde la perspectiva del socio fundador de la empresa familiar, obsérvese que existe una mayor dispersión en el ítem número 1 relativo a la influencia de la familia en el negocio y por el contrario la unificación de opiniones en el ítem 10 relativo a la decisión de involucramiento en la empresa y la influencia de la misma en la vida del empresario Fuente: Dimensión cultura del instrumento diseñado por Klein, Astrachan y Smyrniotis (2005).



Como puede observarse en la Tabla 6, la media más alta corresponde al reactivo diez, relacionado con la decisión del socio fundador de crear e involucrarse con el negocio familiar y el tipo de influencia que la empresa ha tenido en su vida y por otra parte, la media más baja la obtuvo el ítem número doce relacionado con la percepción que tiene el líder respecto al esfuerzo que espera de parte de los miembros de la familia para que el negocio tenga éxito. Los valores oscilaron en una escala de 1 a 5 percibiéndose que se agruparon mayormente a valores de aceptación (de acuerdo = 3) y (totalmente de acuerdo =5).

Respecto a la desviación estándar, el reactivo con mayor dispersión en las respuestas es el número uno, relativo a la influencia en el negocio que pueden tener los demás miembros de la familia, de acuerdo a la percepción del líder, y que constituye un reflejo del estilo de liderazgo y control que ejerce en la toma de decisiones administrativas y operativas. Considerando el mismo parámetro todos los líderes coinciden invariablemente en la influencia positiva que la empresa tiene en sus vidas

## CONCLUSIONES

Considerando que el principal objetivo de esta investigación fue identificar la incidencia de factores como el poder y la experiencia en la cultura empresarial, se desarrolló un estudio descriptivo para medir la información obtenida sobre las variables que participan en el problema, con diseño no experimental transversal para recolectar los datos en un solo momento en su contexto natural, mediante el desarrollo de entrevistas a los líderes de las organizaciones. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden en gran medida al liderazgo del socio fundador y su particular estilo en la toma de decisiones.

La comparación de los resultados obtenidos en la población participante con los estudios considerados en la revisión de la literatura, permite inferir que la forma en que se constituyeron jurídicamente estas empresas obedeció a fines financieros o legales y no a una planeación administrativa o de largo plazo basada en un proyecto estratégico, tal como lo señala Longenecker et al. (2001) y conlleva que se haga uso de una figura jurídica para cumplir con parte de los requisitos que establecen las instituciones públicas o privadas y poder tener acceso a esquemas de financiamiento que otorgan para el sector primario. Al evaluar la experiencia empresarial, se encontró que está conformada básicamente por los años que tiene al frente la primera generación, pues sólo una empresa informó que la segunda generación ya está al mando de la organización, aun cuando el socio mayoritario es consultado en las decisiones cruciales de la firma como la inversión en infraestructura (Klein et. al, 2005); en todos los demás casos, tanto la operación como la administración de las empresas están realmente en manos del socio fundador aunque actualmente los hijos laboran dentro de las misma a nivel directivo. No se esperaba de que a pesar de tener pocos miembros que conforman el núcleo existan entre uno y tres familiares que no colaboran aún en ella (8.2%), e incluso existen miembros que no están interesados en trabajar dentro de la empresa familiar en lo absoluto (8.2%).

La cultura empresarial se manifiesta por la forma tan individual en la que el socio fundador ha dirigido la empresa según su propia visión del vínculo empresa-familia, al manifestar que involucrarse en el negocio familiar ha tenido una influencia positiva en su vida, lo que coincide con lo especificado en los estudios desarrollados por Forcadell et al. (2001) y Tokarczyk et al. (2007) y adicionalmente consideran que aún hay mucho que esperar de la empresa sobre una base de largo plazo. La mayoría de los entrevistados no perciben que su familia y el negocio compartan la mayoría de sus valores lo que puede desembocar en la presencia de futuros conflictos tal como lo previenen Lee y Rogoff (1996) dependiendo de la actitud que finalmente adopten los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Vilaseca, 2002) y (Sorenson, 1999). Lo anterior refuerza la idea de la influencia del líder, su personalidad y estilo en la dirección de la firma familiar.

No se encontró información relacionada con la realización de alianzas estratégicas entre las empresas (Sharma y Manikutty, 2005), para hacer frente común a reducciones de costos, gestión de financiamientos o proyectos operativos de captura conjunta en épocas de veda en la captura del camarón con empresas de

otras entidades del país (Poza, 2005) y (Forcadell et. al, 2001). Siete de las empresas entrevistadas, aplican la figura de la junta directiva para el análisis y toma de decisiones como lo refieren Corbetta y Salvato (2004), sin embargo no forma parte de la misma ningún ejecutivo no familiar, lo que pone en duda la imparcialidad en la toma de decisiones las demás organizaciones se apoyan en un consejo de administración que es una figura más de tipo jurídico que financiera o administrativa, lo que ratifica la idea de que, el control administrativo y el poder económico, se ejercen más por la participación accionaria de los socios familiares, que por tomar en consideración la experiencia y opinión de su cuerpo directivo en decisiones trascendentales, tal como lo señala Klein et al. (2005).

En el ámbito gerencial la mayoría de los puestos directivos se confían a los hijos (79.2%) y en consecuencia el 20.8% contratan administradores no familiares, observándose que esta situación se presenta en aquellas empresas con uno o dos hijos, o donde actualmente colabora únicamente la esposa y los hijos no se hacen cargo de las responsabilidades gerenciales; sin que se pueda inferir si la contratación sea por necesidad o se dé por un proceso de selección según la capacidad del administrador, tal como lo refieren Shu-hui y Shing-yang (2007), o que la empresa esté pensando en fomentar una administración profesional en la búsqueda de alcanzar metas y resultados previamente planeados lo que coincidiría con lo señalado por Hall y Nordqvist (2008).

La evaluación de los resultados obtenidos permite identificar las principales características de la población de estudio respecto a la incidencia de las dimensiones de poder y experiencia en la cultura organizacional desde la perspectiva del líder de la empresa, concluyéndose que: La experiencia organizacional de estas empresas está integrada por los resultados de la toma de decisiones realizada por el líder de la primera generación, que es la que se encuentra al frente de las operaciones de la gran mayoría de la población estudiada (95.8%), y dependiendo del estilo de liderazgo se aceptan e implementan planes de largo como parte de una administración estratégica que favorezca la permanencia de la empresa dentro del sector tal como sugieren Harveston, Davis y Lyden (1997), Barbeito et al. (2004) y Chitoor y Das (2007). Por lo anterior es posible señalar que la experiencia como factor en la cultura organizacional está circunscrita al éxito o fracaso empresarial del socio fundador, y que se refleja en el posicionamiento actual de cada organización en el mercado.

El poder está centralizado jurídicamente en los miembros de la familia a través de la tenencia accionaria, sin que se tenga contemplado implementar una junta directiva independiente, formada por los ejecutivos de la organización sean o no familiares, y que con base a la experiencia profesional de cada integrante, coadyuve en las decisiones fundamentales de la empresa como gestión de financiamientos o inversiones en infraestructura. La cultura organizacional está construida sobre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos por el socio fundador, quien no considera que la familia influya fundamentalmente en el negocio y no percibe congruencia entre los valores familiares y los de la empresa, lo anterior puede ser causa de conflictos interpersonales al incrementarse la participación de los hijos en la operación de la empresa.

Es recomendable una evaluación por parte de los miembros de la familia respecto a la cultura empresarial adquirida o desarrollada por el socio fundador, considerando que como proceso natural en la vida de este tipo de organizaciones, en algún momento se presentarán procesos como la selección del sucesor y la transición generacional y que una buena cultura empresarial arroja ideas tales como implementación de una administración estratégica, planeación de inversiones de largo plazo e incluso el desarrollo del protocolo familiar en un esfuerzo de integrar armónicamente el trinomio familia-propiedad-empresa.

La población estudiada no desarrolla estudios sectoriales con enfoque administrativo o financiero, por lo tanto el acceso a la información se reduce por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y gestión de financiamiento han permitido a algunas firmas familiares su permanencia en el sector. Por lo anterior futuras líneas de investigación en otras entidades del país como las ubicadas en el Pacífico mexicano, podrían generar las diferencias o similitudes que

permitan generalizar los resultados y caracterizar la cultura empresarial de las empresas familiares que participan en este sector.

## REFERENCIAS

Álvarez J. (2002). *Empresas familiares: factores de éxito*. España: Intermanagers.

Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*. 2821. pp. 27-37.

Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: [www.canaipesca.org.mx](http://www.canaipesca.org.mx)

Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50

Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79

Chua J., Chrisman J. y Chang E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*. 17,1 pp. 37-54

Corbeta G. y Salvato C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*. 17, 2 pp. 119-134.

Danes S., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J. (1999). Predictors of family business tensions and goal achievement. *Family Business Review*. 12,3 pp. 241-252

De la Garza M., Medina J., Cheín N., Jiménez K., Ayub J. y Díaz J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*. 24,42 pp. 315-333

Esparza J., García D. y Duréndez A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*. 18, 47 pp. 13-20

Esparza J. y García D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24, 42 pp. 295-313

Forcadell F., Montero A., Ortiz M. y Sacristán M. (2001) *La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido*. XIII Congreso Nacional ACEDE. Universidad Rey Juan Carlos Madrid.

Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.

Hall A. y Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21, 1 pp. 51-69

Harveston P., Davis P. y Lyden J. (1997). Succession planning in family bussines: the impact of owner gender. *Family Business Review*. 10, 4 pp. 373 – 396.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Klein S., Astrachan J., y Smyrnios K. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and practice*. 321 p.19.

Lee M. y Rogoff E. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9, 4 pp. 423-437.

Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.

Martos V. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía en la Empresa*. 13, 3 pp. 217-234

Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.

Serna M. (2012). Empresas familiares frente a la crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*. 12, 38 pp. 43-80

Sharma P., Manikutty S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1042 . pp.293-311.

Shu-hui L.y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362

Sorenson R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*. 13, 3. pp. 183 – 200

Tokarczyk J., Hansen E., Grenn M. y Down Jon (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20, 1. pp. 17-31.

Vallejo M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81. pp. 261-279

Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.

## BIOGRAFIA

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

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. 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: luisarguellesmaa@hotmail.com

José Alonzo Sahuí Maldonado es Doctor en Administración por la Universidad del Mayab. Profesor investigadora de tiempo completo adscrito al área de Mercadotecnia. 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: josesahui@yahoo.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al 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



# LA TRANSDUCCIÓN COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDOS POR LOS GUÍAS DE TURISTAS ESTADOUNIDENSES EN CANCÚN, Q. ROO

Lucila Zárraga Cano, Universidad del Caribe  
Gabriela Aracelly Solís González, Universidad del Caribe  
Cinthya Aranda de Paz, Universidad del Caribe

## RESUMEN

*Cancún es un destino paradisíaco que con sus playas invita a cualquier visitante a quedarse, rico en contrastes, con paz, tranquilidad y alegría que sólo una región como esta puede brindar. En Cancún la velocidad e intensidad con que se ha desarrollado ha llevado a que el factor de migración cada vez sea mayor; cada día son más las personas que se desplazan de sus lugares de origen a sitios turísticos y deciden establecerse en ellos de manera indefinida, trabajando como guías de turistas. La siguiente investigación tiene el objetivo de identificar cual es la percepción de los turistas de Estados Unidos cuando son atendidos por un guía de la misma nacionalidad. La metodología que se utilizará es de tipo cuantitativo a través de un análisis factorial. El alcance del estudio es conocer los principales elementos de apreciación que surgen en la transducción de los servicios prestados por los guías a los turistas estadounidenses, para poder mejorar la calidad en el servicio y de esta manera ser más competitivos.*

**PALABRAS CLAVES:** Transducción, Turistas, Calidad en el Servicio

## TRANSDUCTION AS A TOOL OF COMPETITIVENESS AND ANALYSIS OF THE QUALITY OF THE SERVICE OFFERED BY THE TOUR GUIDES US IN CANCUN, Q. ROO

### ABSTRACT

*Cancun is a paradise destination that invites visitors to linger. It is rich in contrasts, with peace, tranquility and joy that only a region such as this can provide. The speed and intensity with which Cancun has developed has led to increasing migration. People who are displaced from their places of origin flock to tourist sites and settle in them indefinitely, working as tour guides. This research aims to identify the perception of United States tourists when they are attended by a guide of the same nationality. The methodology is a quantitative type through a factorial analysis. The scope of the study is to identify the main elements of assessment arising in the transduction of the services provided by the guides to American tourists, to improve the quality in the service and thus become more competitive.*

**JEL:** M1, M3

**KEYWORDS:** Transduction, Tourists, Quality of Service

## INTRODUCCIÓN

Se puede definir el turismo como una actividad relacionada con el placer, el descanso y la recreación, se define al turismo como la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y las estancias de los no residentes, por lo tanto, no están ligadas a una residencia permanente. El turismo es una actividad que por su naturaleza brinda un campo de investigación para el análisis científico, en la búsqueda de maximizar no sólo lo económico, sino también las relaciones interpersonales, culturales, idiomáticas y tecnológicas (Pérez, 2006). De igual forma una localidad turística entonces podría también definirse como el espacio moderno de convergencias e interacción cultural, es decir una interacción de valores y actitudes (Jiménez, 1998). Una ventaja de un destino turístico es la creación del empleo, el turismo depende del factor humano, por lo que se ha caracterizado por requerir un gran número de trabajadores sin importar su cualificación profesional (OMT, 1998). En la mayor parte de los destinos turísticos de Latinoamérica se observa que el turismo es una actividad empírica, en la cual la mayor parte de los colaboradores ha llegado ahí de manera circunstancial.

Si bien las nuevas generaciones de turisteros son producto de escuelas de hotelería y licenciaturas en turismo, existe una gran cantidad de trabajadores en todos los niveles que no tuvieron acceso a formación en turismo, pero han adquirido una vasta experiencia (González, 2006). Resulta imprescindible generar sinergias con el tejido productivo (logrando una educación turística capaz de recoger las necesidades de formación demandadas por el entorno empresarial), diseñando competencias generales y específicas que tengan en cuenta tanto los perfiles profesionales como las capacidades que deben ser desarrolladas en cada uno de los ámbitos de la educación relacionada con el turismo (Lillo y Casado, 2011). En los distintos ámbitos el gobierno mexicano da prioridad al turismo dado los grandes beneficios económicos que genera, no solo al sector de servicios, sino también a todas las actividades del sector primario y secundario, además favorece a la creación de empleos, mayor ingreso de divisas, así como; a la inversión y aumento de comercios (Pedraza y Ramírez, 2013).

En Cancún como en diversos destinos turísticos del Caribe, la velocidad e intensidad con que se ha desarrollado el producto turístico de esta actividad ha rebasado, en ciertos casos las previsiones, y cabe señalar el hecho de la migración que hay en estos destinos. Cada día son más las personas que se desplazan de sus lugares de origen a sitios turístico y deciden establecerse en ellos de manera indefinida (González, 2006). Propin y Sánchez (2007), clasifican a Cancún y Cozumel entre los destinos Tipo II llamados Dinámicos con preferencia del turismo extranjero, que se distinguen por la proporción de turistas extranjeros que es mayor al 50% y el comportamiento moderado en la tasa de crecimiento turístico (2.5-5.0 %). Se trata de dos sitios urbanos con importante actividad turística en y frente al litoral de Quintana Roo, uno de los espacios más dinámicos del sector en el país. Este proceso se debe, en una proporción significativa, al hecho de la expansión del espacio turístico en el último decenio, sobre la llamada Riviera Maya (costa del municipio de Solidaridad) que ha provocado una ampliación de la oferta turística orientada a competir por y captar en forma exitosa los flujos turísticos procedentes de Estados Unidos.

Por lo tanto siendo Cancún un lugar paradisiaco con muchos atractivos, en donde se ha visto un crecimiento tanto en infraestructura hotelera como en la ciudad (Municipio de Benito Juárez), resulta atractivo para las personas de otras nacionalidades vivir en este polo turístico buscando una mejor calidad de vida. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con cifras del censo del 2010 se sabe que en México viven 961,121 personas extranjeras y Estados Unidos de América es el país número uno con una población de 738,103 personas que representa el 76.8% de la población nacida en el extranjero que vive en México. En el Municipio de Benito Juárez Q. Roo se tiene una población total de 8,661 extranjeros que viven en Cancún, que corresponde al 0.9% del total de extranjeros que viven en México.

Muchas de estas personas que viven en los destinos turísticos encuentran trabajo como personal de servicio (hoteles, agencias de viajes, transportadoras, guías, etc.) que llegan al lugar y permanecen trabajando en



esas actividades (Jiménez, 2005), atendiendo a turistas de todas partes del mundo, sin embargo en este estudio se investigan cuestiones más sutiles como la percepción que tiene el turista al ser atendido por un guía de su propia nacionalidad, debido a que el trabajo de los guías de turistas radica en solucionar el aislamiento del turista, protegiéndolo de las dificultades derivadas del contacto con la sociedad (Jiménez, 2005), o también del shock cultural al que se enfrenta.

El shock cultural se refiere sobre todo al proceso y experiencia desilusionante de quienes entran en contacto con nuevas culturas (turistas) pudiendo ser visto como una expresión genérica que resume las dificultades de todo tipo que se derivan del cambio e interacción con otra cultura. Existen pocos trabajos relacionados con la interacción entre los turistas y los guías desde la perspectiva de los turistas, por lo que en esta investigación se introduce el término de la transducción que radica en descifrar y comunicar para el turista los códigos internos de toda la cultura anfitriona y en términos en los que los visitantes los pueden comprender mejor, de acuerdo con su propio contexto cultural de referencia (Jiménez, 1998). Considerando este aspecto de la transducción se puede coadyuvar la competitividad a través de identificar las percepciones que los turistas tienen, mejorando la calidad del servicio y su satisfacción.

El siguiente artículo comienza por la descripción de un marco referencial en donde se encuadra lo que es el turismo, el impacto que tienen la migración en el turismo, la transducción y la calidad en el servicio, la metodología que se llevó a cabo a través de un análisis factorial de factores comunes, los resultados del análisis factorial el cual fue confirmatorio con respecto a las variables establecidas, siendo estas de suma importancia al momento de la transducción y las conclusiones en donde se realza el valor del término transducción como herramienta de competitividad y de mejora en la calidad del servicio que ofrecen los guías de turistas, lo cual se permea en la percepción del visitante.

## **REVISION LITERARIA**

El turismo según la Organización Mundial de Turismo (OMT) son las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros (OMT, 1994). De igual forma, Ziperovich (2004) considera al turismo como el espacio de acción primaria y específica de lo que tiene que ver con el aprovechamiento del tiempo libre, sin desconocer que actualmente existen ya muchas etiquetas colocadas en distintas actividades que entremezclan el turismo con otras áreas. Por tal razón Jiménez (2005), menciona que el turismo es un fenómeno de gran importancia y magnitud que tiene implicaciones profundas para los países visitados o anfitriones como para los países generadores de los flujos, tanto a nivel económico, social, cultural y político. Asimismo, González (2006), considera al turismo como generador de fuentes de empleo es una visión limitativa, el turismo es más un factor de desarrollo para que las comunidades sean emprendedoras y empleadoras.

Tomando en cuenta que el turismo es una fuente empleadora, atrae a migrantes, que son persona que ingresa a una unidad geográfica determinada (municipio o delegación, entidad o país) para radicar en ella (INEGI, 2011). La migración afecta la vida de mucha gente en diferentes países en el mundo tanto de forma individual como familias debido a que buscan mejorar sus vidas, oportunidades económicas o refugio de la violencia (Romo, López y Garrido, 2012). Los migrantes residentes en Cancún tienen como posibilidad emplearse como guías de turistas, para esta labor se requiere acreditar uno o más cursos impartidos por instituciones con reconocimiento en el ámbito cultural y académico coordinado por la Secretaría de Turismo o por las autoridades estatales de turismo (Norma Oficial Mexicana NOM-08-TUR-2002, 2003), teniendo en consideración además de que por ser extranjero debe acreditar su estancia legal en el país y la calidad y características migratoria para desarrollar la actividad de guía de turista. Además deben presentar el certificado de estudios expedidos en el país donde se realizaron los estudios, además deben acreditar el dominio del idioma español en un 90% (SECTUR, 2010).

El guía de turista se define como la persona física que proporciona al turista nacional o extranjero orientación e información profesional sobre el patrimonio turístico, cultural y de atractivos relacionados con el turismo, así como servicios de asistencia; el cual puede prestar sus servicios bajo la modalidad de guía general o guía especializado en un tema o localidad de carácter cultural (Norma Oficial Mexicana NOM-08-Tur-2002, 2003). Por lo tanto el papel de los guías representa mucho más que traductores de idiomas, tienen que ser transductores de mundos porque entienden el código del lugar y lo decodifican para luego volverlo a codificar en los términos que entiende el turista de acuerdo con sus propias experiencias y contextos cotidianos (Jiménez, 1998). Pearce (1982), señala que los guías deben tener la habilidad para los idiomas, conocimiento de la propia comunidad, tolerancia a otros y ser personalmente flexible y agradable; de allí la necesidad de un mayor conocimiento de esa interacción. Los guías de turistas son transductores culturales ya que cumplen con la función primordial de transmitir a los turistas la esencia del lugar que visitan y al mismo tiempo transfiere a la población receptora las particularidades propias del lugar de origen del visitante. El turismo es una actividad que aglutina en un espacio específico en un momento determinado a personas de diferentes orígenes y diferentes concepciones del mundo. En un destino turístico, la interacción de personas no se circunscribe solamente a ellas, ya que llevan consigo sus bagajes culturales, históricos y personales, lo cual puede generar el shock cultural. El concepto de shock cultural se propicia cuando los turistas visitan las localidades, y derivada de esta interrelación -turistas y guías de turistas- se pueden identificar factores que influyen en su percepción durante la prestación de los servicios.

El shock cultural se refiere sobre todo al proceso y la experiencia desilusionante de quienes entran en contacto con nuevas culturas (turistas) pudiendo ser visto como una expresión genérica que resume las dificultades de todo tipo que se derivan del cambio e interacción con otra cultura (Jiménez, 1998). El origen de este shock cultural puede causar estrés en el turista y su origen puede ser: El turista se encuentra en una cultura extraña; tiene problemas para orientarse al tratarse de un nuevo ambiente; tener una errónea percepción de seguridad y estabilidad emocional del individuo; tensión en el turista cuando es tratado como alguien diferente en el extranjero; la cuestión del lenguaje; las diferencias en la comunicación no verbal; las diferencias gesticulativas o las particularidades específicas de la cultura; y el concepto del tiempo.

Hall (citado en Pearce, 1982) observaba en este shock cultural: El tono de voz, los gestos, la concepción del espacio y la concepción del tiempo, menciona que aunque existen gestos universales como la risa, también existen los mismos gestos que en diferentes culturas tienen significado diferentes. Para poder enfrentar este shock cultural se requieren guías de turistas, que más que traductores sean transductores. Para gestionar con éxito el shock cultural, particularmente en situaciones de inmersión cultural, es necesario: preparativos previos, ajustes de transición, relaciones personales y sociales, reglas de interacción cultural y social, las resoluciones del conflicto y habilidades interculturales efectivas. Estos son puntos diferentes en el cual un individuo, consejero o entrenador puede ayudar con una intervención más eficaz a la gestión y resolución del shock cultural. El trabajo del consejero es primero estabilizar al individuo para facilitar su ajuste para una adaptación estable a través del aprendizaje cultural (Winkelman, 94).

En este sentido, los guías de turistas representan el papel de consejeros al tener conocimientos sobre la cultura del lugar en el cual trabaja, están preparados para resolver los problemas que pueden presentarse durante la prestación del servicio minimizando así los impactos del shock cultural que los visitantes puedan tener al contacto con otra cultura. El concepto ‘transducción’ remite a un proceso auto-organizado de alteración de sentido que aparece cuando un elemento (idea, concepto, mecanismo o herramienta heurística) es trasladado de un contexto sistémico a otro. En la transducción la inserción de un mismo significante (institución, medida política, etc.) en un nuevo sistema (ensamble socio-técnico, sistema nacional de innovación, etc.) genera la aparición de nuevos sentidos (funciones, disfuncionalidades, efectos no deseados, etc.). Jiménez (1998) refiere el término transducción en el turismo como paráfrasis y se refiere a las personas (transductores) que no son guías o traductores de idiomas en el sentido tradicional, sino que van más allá al tener en la relación (comunicación) anfitrión – turista, el papel de descifrar y comunicar a

los turistas los códigos internos de toda cultura anfitriona y en términos en los que ese turista los puede comprender mejor, de acuerdo con su propio contexto cultural de referencia.

Con el factor de la transducción lo que se busca es mejorar la calidad en el servicio, de acuerdo a Horovitz (2000) la calidad en el servicio es la percepción que tiene el usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas de la experiencia del servicio. Para muchas organizaciones es una cualidad que les permite diferenciarse y cautivar a sus clientes, que inciden sobre los consumidores y los resultados del negocio (Peralta, 2006). La calidad del servicio es un concepto complejo y multidimensional, y se compone de varias dimensiones únicas, basadas en diferentes experiencias con los empleados de servicio en este caso los guías de turistas. Estas dimensiones implican tanto el proceso de producir el servicio como el resultado (Lovelock, 1997). La calidad del servicio es un elemento básico de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros (por ejemplo los guías de turistas) la calidad del servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes (Zeithaml, Bitner, y Gremler, 2009).

En su investigación Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), identificaron cinco dimensiones de la calidad del servicio la primera es la confiabilidad que se traduce en la capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión; la segunda la sensibilidad que es la disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito; la tercera la seguridad que es el conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad; la cuarta la empatía que es el cuidado y atención individualizada dada a los clientes; Y por último la tangibilidad que se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.

Las investigaciones más extensas sobre la calidad en los servicios están poderosamente orientadas al usuario. En otras investigaciones identificaron los distintos criterios para la evaluación de la calidad en el servicio que al presentar un alto grado de correlación las conjuntaron en 5 dimensiones: 1.Tangibles (aparición de los elementos físicos), 2.Confiabilidad (un desempeño confiable y preciso), 3.Actitud positiva (prontitud y espíritu servicial), 4.Garantía (competencia, cortesía, credibilidad, seguridad), 5.Empatía (acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión al cliente); cada uno de los aspectos anteriores puede ser evaluado de manera sencilla; ya sea mediante encuestas o entrevistas aplicados al destino que se desee evaluar (Pedraza y Ramírez, 2013).Se considera que la actitud hacia la calidad es la orientación y disposición del trabajador a brindar un producto y servicio con características que le permitan ser competitivo y que a la vez logre satisfacer las expectativas del cliente. Resulta de vital importancia para la organización que sus trabajadores desarrollen dicha actitud ya que la misma regula los comportamientos habituales, cotidianos, generalizados y que pueden convertirse en hábito (Pérez, 2006).

La propuesta de la formación de Lealtad en Turismo de Moliner (2009), tiene como impulsor la calidad de servicio para las variables mediadoras que impactaran directamente a la lealtad estas son: el valor percibido, la satisfacción y el compromiso y las variables mediadoras contribuyen a fortalecer la lealtad, estos son: capacidad de carga turística, búsqueda de variedad y características demográficas.Dos aspectos fundamentales que influyen en la calidad del servicio son el comportamiento y las actitudes, por lo que en la relación turista y guía de turistas estas dos características influyen de manera notable en la percepción del servicio otorgado. Mejorando la calidad en el servicio a través de la transducción, se busca coadyuvar la competitividad a través del desarrollo de nuevas prácticas de gestión que fomenten ventajas competitivas en el mercado (OMT, 1998). Entre los elementos esenciales de competitividad en turismo destaca la importancia de la calidad, entendida como el modo en que los operadores son capaces de proveer de forma eficiente el producto o servicio turístico (Go y Gowers, 2000), esto permite mejorar las percepciones que los consumidores tienen de la experiencia turística, ofreciendo la posibilidad de adaptar la oferta a sus exigencias, puesto que acelera la obtención de datos disponibles sobre las condiciones y características de los diferentes nichos existentes en el mercado (OMT, 1998).

## METODOLOGÍA

Se establece un estudio cuantitativo, de tipo descriptivo, a través de un análisis factorial de factores comunes, que es una técnica estadística multivariante que se utiliza para resumir la información contenida en una gran cantidad de variables a una cantidad más pequeña de subconjuntos y factores (Malhotra, 2008). Se utilizó un cuestionario estructurado formado por 15 preguntas de las cuales 10 de ellas se realizaron a través de una escala de Likert del uno al siete, donde el uno era el de menor y siete el de mayor valor. Los datos estadísticos se procesaron en el programa SPSS versión 15. Se utilizó una muestra no probabilística, esta puede definirse como una muestra en la que los elementos específicos de la población se seleccionan de manera no aleatoria (McDaniel y Gates, 2011). La muestra de este estudio fue de 93 estadounidenses, un aspecto importante es que se basó en el juicio personal del investigador para seleccionar personas de dicha nacionalidad. La encuesta fue aplicada por alumnos de servicio social de la preespecialidad de mercadotecnia durante los meses de marzo y abril, en la ciudad de Cancún Q. Roo., se tuvo una tasa de respuesta de 125 estadounidenses de las cuales 93 cuestionarios formaron la muestra por tener los datos completos. Los estadísticos que se utilizaron para comprobar que tan viable era realizar un análisis factorial fueron la Prueba de esfericidad de Barlett, es una prueba estadística que se utiliza para examinar la hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población (Malhotra, 2008). El estudio arrojó una Chi cuadrada = 792.147, grados de libertad (gl) = 45 y una significancia = .000. Y el Kaiser – Meyer – Olkin (KMO), que es un indicador que sirve para examinar si el análisis factorial es adecuado. Los valores altos (entre 0.5 y 1.0) indican que el análisis factorial es apropiado. Valores inferiores a (0.5) implican que el análisis factorial quizás no sea adecuado, en este caso KMO es igual a (0.933), lo cual indica que el análisis factorial es adecuado (Malhotra, 2008).

## RESULTADOS

La muestra arrojó que el 55.4% de los encuestados eran mujeres y el 44.6% hombres, el 70.03% son jóvenes que están entre los 20 y los 34 años de edad, el 31.18% de los encuestados está entre el rango de edad de los 26 a los 30 años de edad (Tabla 1). La muestra entrevistada proceden de las siguientes ciudades: Atlanta, Baltimore, Boston, Chicago, Connecticut, Dallas, Denver, Detroit, Houston, Kentwood, Las Vegas, Los Angeles, Louisiana, Miami, Minneapolis, New York, Orlando, Phoenix, Filadelfia, San Francisco, Seattle, San Louis y Washington D.C.

Tabla 1: Rango de Edad

Rango de Edad	Número de Casos	Porcentaje
20 a 25	18	19.35%
26 a 30	29	31.18%
31 a 34	18	19.35%
36 a 40	12	12.90%
41 a 45	10	10.75%
46 a 62	6	6.45%
Total	93	100%

*Esta tabla muestra el rango de edad de los 93 encuestados, en donde el 31.18% corresponde al rango de edad de los 26 a los 30 años siendo este el de mayor porcentaje y el rango de los 46 a 62 años representa el 6.45% de los encuestados siendo el de menor participación; los rangos de edad de 20 a 25 años y de 31 a 34 años tienen un porcentaje de 19.35% cada uno. Fuente: Elaboración propia.*

El 60.2% de los turistas entrevistados opinó que contrataría a un guía de turistas de su nacionalidad por las siguientes razones: seguridad, conocimiento del lugar, idioma, conocimiento de las reglas del país, conocen las costumbres de los estadounidenses. El 39.8% opinó que no, por los siguientes motivos: podrían conocer más la cultura, les gustaría que su guía fuera mexicano, los mexicanos conocen mejor los lugares, los estadounidenses no saben toda la cultura, el servicio no es tan bueno y no están totalmente preparados. Se empleó el modelo de análisis de factores comunes para analizar los datos en la categoría de contribuciones comunes, las variables ya no son uno en la columna “Inicial”, este método tiene el objetivo de identificar

las dimensiones básicas y una varianza en común, cómo se muestra en la Tabla 2. Después de extraer los factores todas las varianzas son diferentes de los valores propios iniciales, la Tabla 3 indica que todos las variables entran en un solo factor, es decir en un solo grupo y que el 66.561% de las variables se explica en ese factor, es recomendable que los factores extraídos explique al menos el 60% (Malhotra, 2008).

Tabla 2: Comunalidades

	Inicial	Extracción
Did you feel comfortable with the attention provided by the tour guide	0.773	0.713
The tour guide inspires trust when providing the service.	0.776	0.704
You feel empathy towards the tour guide	0.518	0.494
The no verbal language provided by tour guide was appropriate	0.493	0.456
The tour guide tone of voice was appropriate	0.740	0.739
The tour guide conveys the culture characteristic of the place you visited	0.727	0.745
The time that you spent getting to know the culture characteristic at the place you visited was appropriate	0.712	0.701
The Way the tour guide communicated was appropriate (language)	0.640	0.627
The tour guide provided the solution of all your questions and doubts	0.751	0.721
You feel good about being in foreign culture	0.763	0.756

Método de extracción: factorización de ejes principales. En las comunalidades o variaciones comunes, en la columna "Inicial", las variaciones comunes de las variables ya no son 1.0. Este método es apropiado cuando el objetivo fundamental es identificar las dimensiones básicas y cuando lo que interesa es la varianza común. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Varianza Total Explicada

Factor	Autovalores Iniciales			Sumas de las Saturaciones al Cuadrado de la Extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.976	69.763	69.763	6.656	66.561	66.561
2	0.575	5.750	75.513			
3	0.566	5.658	81.170			
4	0.457	4.566	85.736			
5	0.411	4.109	89.845			
6	0.283	2.833	92.678			
7	0.247	2.469	95.147			
8	0.196	1.960	97.107			
9	0.158	1.578	98.686			
10	0.131	1.314	100.00			

Método de extracción: factorización de ejes principales. Se determina el número de factores extraídos de modo que el porcentaje acumulado de la varianza extraída por los factores llegue a cierto nivel satisfactorio, es recomendable que los factores extraídos expliquen por lo menos el 60% de la varianza. El criterio del valor propio extrajo únicamente un factor, las varianzas después de extraerlo constituye el 66.561% de la varianza. Fuente: Elaboración propia.

Una carga factorial que es el punto de partida al interpretar el análisis factorial (Tabla 4), se refiere a la correlación simple entre cada una de las variables originales y los factores recién desarrollados. Las cargas de los reactivos en su respectivo factor iban de 0.676 a 0.869, lo que significa que cada una de las variables medidas tiene que tomarse en cuenta, es decir entran dentro de ese único grupo, por lo que se confirma que las variables establecidas en el estudio fueron adecuadas. El criterio que se tomo fue que las variables fueran mayores a 0.600.

Dentro de los resultados del análisis factorial se observa que las variables que encuadran el concepto de la transducción según los turistas entrevistados están formadas por las 10 variables lo cual no discrimina ninguna de ellas por lo que estas serán tomadas en cuenta para futuras investigaciones debido a que demuestran tener incidencia en el objetivo de estudio de esta investigación.

Tabla 4: Matriz Factorial

	Factor 1
Did you feel comfortable with the attention provided by the tour guide	0.844
The tour guide inspires trust when providing the service.	0.839
You feel empathy towards the tour guide	0.703
The no verbal language provided by tour guide was appropriate	0.676
The tour guide tone of voice was appropriate	0.860
The tour guide conveys the culture characteristic of the place you visited	0.863
The time that you spent getting to know the culture characteristic of the place you visited was appropriate	0.837
The Way the tour guide communicated was appropriate (language)	0.792
The tour guide provided the solution of all your questions and doubts	0.849
You feel good about being in foreign culture	0.869

*Método de extracción: factorización del eje principal. Las categorías de respuestas de los reactivos fueron del uno al siete en donde el (7) es la máxima calificación en donde se refiere a totalmente de acuerdo y el (1) al totalmente en desacuerdo. Para interpretar los factores, se identifican las variables que tienen cargas grandes en el mismo factor, las cargas de los factores son las correlaciones simples entre las variables y los factores. Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

En suma el objetivo de la investigación es identificar cual es la percepción de los turistas de Estados Unidos cuando son atendidos por un guía de la misma nacionalidad, en este sentido, los resultados obtenidos comprueban que la percepción de los turistas con relación a las variables analizadas están profundamente ligados con el proceso de la transducción en los servicios, para poder corroborar esta premisa se tuvieron que validar las variables a través del método factorial, el cual indicó que todas entran en un mismo valor y que esta metodología es de tipo confirmatorio, dando como resultado que los turistas se sientan cómodos con la atención prestada. El 60.2% de los estadounidenses encuestados contrataría un guía de la misma nacionalidad debido a los siguientes resultados: el guía inspira confianza cuando provee el servicio, siente empatía hacia el guía de turistas, el lenguaje no verbal es el apropiado, el tono de voz es el adecuado, el guía de turistas conoce las características del lugar que se visita, la comunicación del guía es adecuada, el guía provee la solución para todas las preguntas y dudas y se siente bien estando en otra cultura. El 39.8% contrataría a un guía mexicano debido a que consideran que su conocimiento de la cultura es mayor.

Por lo tanto, la transducción en el turismo juega un papel importante ya que los guías de turistas comunican la cultura del lugar que se visita, y los factores mencionados anteriormente coadyuvan a que la transmisión de esa información sea realmente efectiva y sean verdaderos embajadores del destino turístico. Los resultados obtenidos nos llevan a la reflexión de que el efecto de la transducción puede ser percibido por el turista como un servicio de calidad que impacte favorablemente en su satisfacción por el servicio recibido generando su lealtad y contribuyendo a la competitividad de la empresa prestadora del servicio.

Lo anterior impulsa al sector turístico en el cual se desempeñan los guías de turistas a fortalecer su plantilla de personal con migrantes extranjeros, en este caso, procedentes de Estados Unidos con lo cual generarán que las empresas ofrezcan servicios con valor agregado a los visitantes, mejoren continuamente sus procesos, permanezcan en el mercado por más tiempo y sean más competitivos en su sector dentro y fuera de su país. Las limitaciones que se presentaron para el desarrollo del estudio fue delimitar la nacionalidad por parte de los encuestadores, la muestra fue pequeña debido a que en el periodo de aplicación de la misma no se contaba con la afluencia necesaria de turistas estadounidense. Sin embargo derivado de este estudio pueden generarse otras investigaciones orientadas a la calidad del servicio y la satisfacción turista, la medición de la satisfacción del servicio ofrecido por las agencias de viajes a los turistas estadounidenses, la formación de lealtad de los visitantes estadounidenses derivado del proceso de transducción, la mejora de la formación del capital humano de los prestadores de servicios turísticos como mecanismo para elevar la competitividad.

## **REFERENCIAS**

- Go, F., y Govers, R. (2000). Integrated quality Management for tourist destinations: A European perspective achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, 78-79.
- González, S. (2006). *Turismo: Beneficio para todos*. México: Grupo Regio.
- Horovitz, J. (2000). *La calidad del servicio*. Madrid: Instituto Jurán.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2010). *Conteo de Población y Vivienda*. México, D.F.:INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2011). *Conociéndonos Todos. Censo de Población y Vivienda 2011, volumen 1, número 2*, México, D.F.:INEGI.
- Jiménez, A. (1998). *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Jiménez, A. (2005). *Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Lillo, A. y Casado, J. (2011). Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. *Estudios de Economía Aplicada*, 29, 755-780.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2011). *Investigación de Mercados*. México: CENAGE Learning.
- Moliner, B., Gil, I. y Ruíz, M. (2009). La formación de la lealtad y su contribución a la gestión de destinos turísticos. *Cuadernos administrativos*, 22 (39), 75 -98.
- Norma Oficial Mexicana NOM-08-TUR-2002 (2003, 5 de marzo). *Diario Oficial*, Consultado en Marzo, 19 en [http://transparencia.gob.mx/SIWQROO/Transparencia/Documentos/15\\_10030\\_1.pdf](http://transparencia.gob.mx/SIWQROO/Transparencia/Documentos/15_10030_1.pdf).
- OMT. (1994). *Global Tourism Forecast*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Pedraza, O. y Ramírez, M. (2013). *Calidad del Sector Turístico en México*. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8, 2, 1301- 1306.
- Pearce, L. (1982). *The Social Psychology of Tourist Behaviour*. Oxford: Pergamon Press.
- Peralta, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida en el servicio. *Limite* 1(014), 195 – 214.

Pérez, A. (2006). Procedimiento para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en trabajadores del turismo. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Ciego de Ávila.

Propin, E. y Sánchez, A. (2007). Tipología de los destinos turísticos preferenciales en México. Cuadernos de Turismo, núm 19, enero – junio, 147 – 166.

Romo, H., López, O. y Garrido, A. (2012). A bilateral perspective on México- U.S. migration. Universidad Veracruzana- University of Texas at San Antonio.

Secretaría de Turismo [SECTUR] (2010). Productos turísticos. Consultado en Marzo, 19 en <http://www.sectur.gob.mx>

Winkelman, M. (1994). Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling and Development*, 73, 121 – 126.

Zeithaml, V., Bitner, J. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. México. Mc Graw Hill.

Ziperoich, A. (2004). *Turismo y Recreación*. México: Trillas.

## **BIOGRAFÍA**

Lucila Zárraga Cano, Profesora de Tiempo Completo de la Universidad del Caribe. Correo electrónico [lzarraga@ucaribe.edu.mx](mailto:lzarraga@ucaribe.edu.mx); Licenciatura en Mercadotecnia, Maestría en Administración, Doctorado en Dirección y Mercadotecnia.

Gabriela Aracelly Solís González, Jefa de Oficina del Departamento de Control y Evaluación de la Universidad del Caribe. Correo electrónico [gsolis@ucaribe.edu.mx](mailto:gsolis@ucaribe.edu.mx); Licenciatura en Administración, Maestría en Gerencia Administrativa.

Cinthya Aranda de Paz, Asistente Académico del Departamento de Economía y Negocios de la Universidad del Caribe. Correo electrónico [caranda@ucaribe.edu.mx](mailto:caranda@ucaribe.edu.mx); Licenciatura en Negocios Internacionales, Maestría en Gerencia Administrativa.



# **ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CUENCA ECUADOR**

Luis Tobar Pesántez, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

## **RESUMEN**

*Cuenca, la tercera del Ecuador, Patrimonio Cultural de la Humanidad ha recibido múltiples distinciones a lo largo de su historia, la más reciente, la otorgada por el Magazine Financial Times, como ciudad número uno en la categoría costo-beneficio dentro de las ciudades pequeñas en el ranking Ciudades Americanas del Futuro 2013-2014; durante cinco años estuvo entre las diez urbes del mundo que se deben visitar; además ha sido considerada como el mejor destino para los jubilados del mundo por sus buenas condiciones de vida, calidad en los servicios públicos y costos accesibles; en el plano nacional fue calificada por la Asamblea Nacional como Ciudad Universitaria, por la calidad de las instituciones de educación superior en la región y dispone de la mayor cobertura de servicios públicos a nivel nacional. En el plano empresarial cuenta con la mayor densidad de unidades productivas en el país en donde se incluyen la pequeña y mediana empresa, que si bien en número no son tan importantes como la microempresa, si lo son en generación de empleo y de una fuente importante de ingresos para la economía local, aunque no en la cantidad que debería ya que su limitada competitividad les ha impedido crecer; en ello han influido tanto factores de origen interno como externo; precisamente aquello es fruto del presente trabajo investigativo, el de identificarlos y priorizarlos con el fin de orientar a la formulación de políticas públicas que posibiliten el diseño de estrategias de mejoramiento del sector.*

**PALABRAS CLAVES:** Cuenca, Pequeñas, Medianas, Empresas

## **COMPETITIVE ANALYSIS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN CUENCA, ECUADOR**

### **ABSTRACT**

*Cuenca, the third largest city in Ecuador, has received a number of awards during its history. The latest award from Financial Times Magazine, rates it the as the number one city in the cost benefit category within the Small Cities of the Future 2013 -2014 ranking. During five years it was among the ten cities in the world that had to be visited. Furthermore it is considered the best destination in the world for retirees due to its good living conditions, quality in public services and accessible costs. Nationally the Ecuadorian National Assembly labeled it as the city of Universities, because of the quality of higher education institutions in the region. It ranks with the highest national coverage of public services. In business it has the largest density of productive units in the country including small and medium size enterprises, which in number are not as important as micro enterprise. But, they are important for generating jobs and for being an important source of income for the local economy. However it has not been as effective as it should because of limited competitiveness due to internal and external factors. This research is precisely focused on identifying and prioritizing these factors to help plan public policies to design strategies to improve the sector.*

**JEL:** L26

**KEYWORDS:** Cuenca, Small, Medium, Enterprises

## INTRODUCCIÓN

**E**cuador el segundo país más pequeño de Sudamérica, de gente amable y emprendedora, es uno de los siete países con mayor biodiversidad del mundo, cuenta con una innumerable variedad de especies de animales, plantas y microorganismos, que lo hacen diferente (Agencia Andes, 2010). Y aunque apenas ocupa 0.19% de la masa continental del planeta, dada su biodiversidad cuenta con el 18% de las especies de aves, 4,500 especies de orquídeas y 10% de las plantas. (Ministerio de Turismo, 2009). Cuenta con cuatro regiones, la Sierra, la Costa, el Oriente ya la Región Insular, dada sus características propias se puede pasar en poco tiempo de las frías montañas de los Andes, a climas primaverales de los valles de la Sierra y de ahí a un paso de las playas de la Costa ecuatoriana y en pocas horas se encuentra el Oriente con su exótica vegetación, es así que ha sido calificado como el mejor destino turístico de América para el 2013 (El País, 2012). Y han sido precisamente sus recursos naturales que le han posibilitado avanzar; el cacao, el banano, las flores, el petróleo han sido la fuente de ingresos que ha permitido reflotar su economía. A pesar de la riqueza de su tierra y el empuje de su gente, el país continúa con niveles altos de pobreza (a pesar de haberlos reducido significativamente en los últimos 5 años) y sobre todo de desigualdad, múltiples han sido las causas para ello desde su histórica inestabilidad política hasta los problemas de corrupción en todos los gobiernos y sobre todo la inseguridad.

Todo ello se ve reflejado en los indicadores nacionales e internacionales sobre el manejo de la economía ecuatoriana, a pesar de habernos recuperado con el actual gobierno, continuamos a la saga de nuestros vecinos Colombia y Perú, nuestra competitividad es una de las más bajas no solo de América Latina sino del mundo (World Economic Forum, 2012). Situación similar sucede con el Índice para hacer Negocios, históricamente nos encontramos en los últimos lugares a nivel mundial estamos adelante tan solo de Venezuela y Bolivia, en América del Sur (International Finance Corporation, 2012). Lo señalado se ha dado por una serie de factores tanto endógenos como exógenos que no han permitido un despegue total del aparato productivo nacional. Sin embargo al estar inmersos en la crisis mundial fundamentalmente de Europa y Estados Unidos a pesar de ello los países de la región estamos en crecimiento unos más que otros, pero a diferencia de los países vecinos este “crecimiento de la economía no se asienta en el dinamismo del sector privado y la inversión extranjera, sino a través de la expansión del gasto y la inversión pública”. (Mantilla, 2012) Con referencia a la inversión extranjera es una de las más bajas de América del Sur (ocupa el penúltimo lugar en el 2012); contrasta con las expectativas de crecimiento de la Inversión Extranjera directa que según las previsiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) será muy alta en la región (Universo, 2012). No tiene comparación alguna (en términos porcentuales con nuestros vecinos) en donde su crecimiento ha sido exponencial y a pesar de todos los elementos que juegan alrededor de ello (a favor y en contra) su ausencia de hecho influye en el desempeño y oportunidades del sector productivo ecuatoriano.

Más aún si tomamos en cuenta que nuestra economía por su carácter de dolarizada tiene dependencia directa de la cantidad de divisas que ingresan al país, contando con el petróleo como uno de los aliados fundamentales por su valor tan alto registrado en los últimos años; pero a pesar de la bonanza petrolera el país no ha logrado mejorar la productividad y competitividad; como tampoco ha logrado un mayor acceso a los mercados financieros. La dependencia petrolera es tal que si no consideramos sus exportaciones la balanza comercial es negativa; se agrava el panorama si tomamos en cuenta que el flujo de remesas provenientes del exterior está en descenso fruto de la crisis mundial. (Araujo, 2013) Es necesario además referirnos a la política fiscal sobre todo del actual gobierno que en los últimos años ha implementado 10 reformas tributarias, constituyéndose los tributos en uno de los principales aportes al presupuesto estatal; este gobierno ha sostenido sus finanzas públicas en el ajuste tributario; lo cual ha provocado profundos impactos en las actividades empresariales y ciudadanas, mientras que para el Estado se ha tratado de una inagotable fuente de recursos económicos (Revista Líderes, 2012).

Todos los factores abordados inciden en gran medida en el aparato productivo ecuatoriano y sobre todo en las unidades productivas de menor tamaño que serán fruto de estudio, elemento clave y dinamizador de la economía que no ha estado atendido adecuadamente por parte de las políticas de los gobiernos de turno, quienes han fijado sus objetivos generalmente en las grandes empresas generalmente vinculadas a los grupos de poder económico fruto de la fusión de la industria, la banca y los medios de comunicación, desatendiendo a este importante sector profundizando cada vez más la concentración en los sectores más pudientes del país quienes han monopolizado la economía ecuatoriana. En este sentido los principales grupos económicos del país cada vez han ido incrementando su participación en la economía el volumen de sus ingresos se ha incrementado en más de doce puntos en la última década, y durante el actual gobierno en cinco puntos (Martín & Varela, 2012).

Frente a esta problemática se encuentra una nueva estrategia del actual gobierno, cual es la transformación de la matriz productiva del país, cuyos resultados los podremos ver en los próximos años, y que se hecho influenciará en las pequeñas y medianas empresas. Con estos antecedentes, el objetivo del estudio está orientado a detectar las fortalezas y debilidades de estas unidades productivas a través de una investigación de campo efectuada en la ciudad de Cuenca, para ello iniciaremos con una revisión de literatura que sustenta el documento, la metodología, la exposición de los principales resultados, para finalizar con las conclusiones y los aportes a futuras investigaciones.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Las clasificaciones de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas si bien guarda una cierta característica común a nivel mundial; existen particularidades a nivel de cada región y país. La Unión Europea clasifica como microempresa a toda unidad económica con menos de diez trabajadores, así como aquellas que tienen un nivel de ventas anuales menor a dos millones de euros. En los Estados Unidos, la entidad Micro Enterprise Works considera microempresas a aquellas con menos de cinco trabajadores. A nivel centroamericano, el criterio más utilizado en la definición de micro y pequeña empresa es el número de trabajadores; en esta región existe consenso para considerar a toda empresa con menos de diez trabajadores como microempresa.(Gutierrez, 2009) Para el caso ecuatoriano hemos optado por la clasificación señalada en el Plan Nacional de Desarrollo. De acuerdo con lo señalado en el Plan, preparado por la Comunidad Andina de Naciones, las empresas se clasifican considerando las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales. (Presidencia de la República, 2007).

Tabla 1: Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas Por el Número de Empleados, Valor Bruto en Ventas Anuales y Valor de Sus Activos Totales

Clasificación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número	1 – 9	Hasta 49	50 – 199	Mayor a 200
Ventas anuales	100,000	1,000,000	1,000,001 - 5,000,000	Mayor a 5,000,000
Activos totales	Menor a 100,000	100,001 – 750,000	750,001 -4,000,000	Mayor a 4,000,000

*La tabla muestra la clasificación de las unidades productivas que tomaremos como base para la investigación. Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES Elaborado por: el autor*

La Tabla 1 muestra la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas que nos sirven de base para la investigación. Bajo este contexto, Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que registra una de las mayores densidades en cuanto al número de establecimientos: 381 por cada 10.000 habitantes, México lidera la clasificación con 458; detrás del número de emprendimientos ecuatorianos están Colombia con 350 y Perú con 319. (El Universo, 2011); A su vez en la ciudad de Cuenca el indicador supera a todos, llega a 538, con la siguiente composición:

Tabla 2: Clasificación de las Unidades Productivas de la Ciudad de Cuenca Por el Número de Empleados, Valor Bruto En Ventas Anuales y Valor de Sus Activos Totales

Estrato	Unidades	%	Personal Ocupado	%	Ingresos Generados	%
1 - 9	26,696	94.9%	52,915	45.4%	2,384	23.8%
10 - 49	1,194	4.2%	22,312	19.2%	1,934	19.3%
50 - 199	195	0.7%	17,673	15.2%	1,092	10.9%
200 y más	46	0.2%	23,605	20.3%	4,623	46.1%
<b>Total</b>	<b>28,131</b>	<b>100.0%</b>	<b>116,505</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,033</b>	<b>100.0%</b>

La tabla nos presenta una visión global de cómo se encuentran clasificadas las unidades productivas de la ciudad de Cuenca, de acuerdo a su tamaño, tanto en número de unidades, personal ocupado e ingresos generados, tanto en valores absolutos como en relativos. Fuente: Inec. Base de datos Censo Nacional Económico. Elaborado por: el autor

En la Tabla 2 se desprende que el 4.7% de las unidades productivas en la ciudad son pequeñas y medianas, generan empleo en el orden del 34.4%, y aportan a la economía con ingresos que llegan al 30.2%; a diferencia de las grandes en donde a pesar de ser solo 46 es decir solo el 0.2%, aportan con el 46.1% de los ingresos generados, lo que demuestra el carácter concentrador de la economía local (Inec, 2010), situación similar se refleja a nivel del país. Con los antecedentes expuestos consideramos de fundamental importancia realizar un análisis de las Pymes en el Ecuador y particularmente en Cuenca. Cuenca, la tercera ciudad en importancia en el Ecuador y tradicionalmente artesanal; desde la colonia reconocida por la habilidad del cuencano, “por estar dotados de capacidad para la obras y ocupaciones que necesitan acabados delicados y finos”; en donde dada la escasez de mano de obra en el siglo XIV obligó a los ciudadanos a levantar sus casas y ocuparse de innumerables labores desempeñándose como albañiles, carpinteros, agricultores, sastres, cerrajeros, zapateros entre otros oficios, en donde primaba el aporte de los manual.

(Hurtado, 2009) Construyéndose esa tradición de la ciudad por el trabajo artesanal, sumado a ello que la ciudad se encuentra asentada en los terrenos del viejo volcanismo que no son mayoritariamente fértiles, lo que motivó que el desarrollo de este sector sea importante; desde la colonia se destacaban los tejidos, el trabajo en madera, la platería; sin embargo a inicios del siglo XX despegaba totalmente la artesanía, a través del bordado, la joyería, la forja de hierro, las cerámicas, la paja toquilla entre otros. (Alcaldía de Cuenca, 2009) Conforme con esa tradición, la ciudad cuenta con unos de los mejores estándares de vida del país; luego de la capital Quito ocupa el segundo lugar en necesidades básicas satisfechas; la cobertura de servicios es una de las mejores del país, su tasa de analfabetismo es la mitad de la media nacional; cuenta con indicadores sobresalientes en cuanto al índice de mortalidad infantil, nivel de educación; y su aporte importante al erario nacional vía recaudación de impuestos (Hurtado, 2009); su índice de desempleo del 3.69% se encuentra debajo de la tasa nacional. Sin embargo el costo de la canasta básica es el más alto del país, que llega a 625 dólares, entre otros aspectos por gran disponibilidad de remesas de los migrantes fruto del 3.37% oriundos de esta ciudad que viven en los Estados Unidos y Europa.

(Invec, 2013) Las comúnmente denominadas Pymes, dada su importancia en todas las economías, han sido objeto de innumerables estudios a nivel mundial, latinoamericano, y particularmente en el Ecuador. Sin embargo en el caso de la ciudad de Cuenca, las investigaciones han sido menores y han carecido de un elemento común al de los estudios realizados a nivel mundial, latinoamericano y ecuatoriano; que los análisis han sido efectuados en forma conjunta con las microempresas, es decir como si tuvieran similares características, cuando la realidad es diferente; (en anterior investigación se estudió exclusivamente las micro) en donde se observa lo señalado (Tobar L., 2013). En el ámbito nacional consideramos el “Proyecto Mapa Artesanal y Oferta exportable de la provincia del Azuay” presentado en marzo de 2003, cuyo objetivo fue el de identificar las potencialidades artesanales de las provincias integrantes de la Región Austral, así como los lugares específicos en donde se encuentran ubicados los talleres, a efecto de elaborar el mapa respectivo (Tobar, 2003); en dicho estudio se identificó exclusivamente los microempresarios, con énfasis en lo artesanal en donde la presencia de la mano de obra sobre los equipos es la que predomina, trabajo que otros investigadores lo realizaron en las restantes regiones del país, con el fin que presentar un solo proyecto a nivel nacional con el auspicio del Ministerio de Industrias de aquella época. Lográndose identificar el

número aproximado de los talleres ubicados en dicha zona; conocer las principales materias primas que se utilizan, su procedencia, sus principales productos que elaboran, sus precios, volúmenes de producción, remuneraciones, forma de comercialización, sus expectativas de crecimiento, la existencia de organizaciones artesanales, el apoyo que reciben y los principales problemas por los que atraviesan; sin embargo el estudio concluyó tan solo con la descripción de los hallazgos más relevantes, ya el objetivo general planteado no permitió conocer las potencialidades y debilidades del sector. Por otra parte, a nivel nacional, uno de los primeros estudios en el país sobre el tema lo realizó la Fundación Ecuador en donde mayoritariamente se enfoca al análisis del crédito y este sector productivo, a más de dar recomendaciones de cómo se debe apoyarlo, no maneja información cuantitativa, sin embargo nos ha servido de una primera base para la investigación.

(Dávalos & Espinel, 1997), estudios que de la mano con los realizados por la diversas cámaras de la Pequeña Industria del país, como “El Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador” en, en donde se analiza la posición competitiva de las pequeñas y medianas en 5 provincias del Ecuador, en donde se realiza mediante encuestas un análisis global de la estructura de estas unidades productivas, al ser un análisis general no se dispone de información exclusivamente de la ciudad de Cuenca. (INSOTEC, 2002) A través de La Cámara de la Pequeña Industria del Pichincha en el año 2001 se realiza la investigación sobre la situación y desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional en donde se definen algunas características de cada grupo que la conforman, de igual manera que los anteriores no existe información exclusiva de la ciudad de Cuenca, (Barrera, 2001). De igual manera se estudiaron los documentos de base para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo para los años 2007 al 2010 sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, y Plan Estratégico de Cuenca. Una fuente importante de apoyo lo constituye el “Observatorio de la pequeña y mediana empresa” que lleva adelante la Universidad Andina Simón Bolívar del Ecuador a partir del 2010, que investiga esta particular sector a nivel nacional, con el fin de aportar a la toma de decisiones del sector empresarial así como en el diseño de políticas públicas que busquen un mejor posicionamiento de estas unidades productivas (Araque, 2010).

## METODOLOGÍA

Para efectos de esta investigación, se aplicó una encuesta con 44 preguntas cerradas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), durante julio de 2012, en la ciudad de Cuenca. El instrumento fue aplicado a 110 pequeños y medianos empresarios, con un nivel de confianza del 95%, con un error estimado del 5%, la muestra fue estratificada y clasificada por sectores y/o actividades ( ver Tabla 3). La información fue introducida en una base de datos, para posteriormente ser trabajada en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 21).

Tabla 3: Distribución del Tamaño de la Muestra del Sector de la Pequeña y Mediana Empresa de Cuenca

Sector/Actividad	Universo	%	Muestra
Prendas de vestir	36	24%	26
Alimenticio	26	17%	19
Metalmecánico	23	15%	16
Substancias químicas	19	12%	14
Madera y corcho	14	9%	10
Minerales no metálicos	13	8%	9
Industrias gráficas	9	6%	6
Tics y servicios	8	5%	6
Joyería y otras	5	3%	4
Total	153	100%	110

*Esta tabla detalla cómo se encuentran distribuidas las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca de acuerdo al sector en el que pertenecen; el tamaño de la muestra de cada actividad es estratificada en función del peso de cada sector Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Cuenca Elaborado por: el autor*

Los resultados de la aplicación de la encuesta se clasificaron en cinco partes, cuatro de las cuales corresponden a las áreas funcionales de las organizaciones: administración, finanzas, mercado y

producción, y uno referido al análisis del entorno en el que se desenvuelven las microempresas (ver Tabla 4).

Tabla 4: Descripción de las Variables Utilizadas y Su Descripción

Ambito	Variable	Descripción	
Administración	Permanencia en el mercado	Mide el tiempo en años de permanencia del negocio en el mercado.	
	Carácter de su organización	Estable la estructura de la organización si es jurídica o es informal.	
	Tipo de local	Buscamos conocer si el local en donde se producen sus bienes y/o servicios de propio o arrendado u otra forma de posesión.	
	Equipos de computación	Buscamos conocer si cuenta con apoyo de equipos de computación en el desarrollo de su actividad.	
	Estructura organizacional	Establecer si la unidad productiva tiene definida una estructura administrativa y realiza labores de planificación.	
	Capacitación	Conocer si el personal ha recibido capacitación.	
	Motivación a la capacitación	Conocer si están dispuestos a iniciar proceso de capacitación; si están de acuerdo si las universidades del medio puedan apoyarles y en qué áreas	
	Finanzas	Registros contables	Establecer si llevan registros contables como apoyo a su gestión financiera
		Posee cuentas bancarias	Conocer si cuenta con el apoyo de herramientas financieras que les posibilite el ahorro y el manejo de sus recursos, y de qué tipo.
		Rentabilidad de su negocio	Medir el grado de conocimiento financiero y de costos del negocio
Acceso al financiamiento		Conocer si los sectores analizados han sido sujetos de crédito, así como los motivos por los que no fueron beneficiados.	
Fuentes de financiamiento		Establecer cuáles han sido las fuentes de financiamiento, formales privados y públicos así como el financiamiento informal, así como los motivos por los que no fueron beneficiarios.	
Tasas de interés		Conocer las condiciones de financiamiento a las que han recibido los créditos.	
Impuestos		Conocer cuáles son los principales problemas del entorno por los que atraviesan los sectores analizados.	
Mercado	Tiene web site	Conoce si el negocio tiene una página web como herramienta de su gestión.	
	Investigaciones de mercado	Establecer si la unidad productiva tiene realiza estudios de mercado que le posibilite ser más competitivo.	
	Calidad y precios	Conocer si la unidad productiva conoce la calidad y precios de la competencia.	
	Tipo de consumidores	Define el tipo de consumidores de su negocio.	
	Mercado internacional	Conocer si ha exportado en alguna ocasión y los motivos por los cuáles no lo ha hecho.	
Producción	Dispone de internet	Conocer si se apoya en las tecnologías.	
	Ampliación de su negocio	Conocer las perspectivas a futuro de su negocio y cómo lo financiará.	
	Volumen de producción	Conocer el comportamiento de su producción en el último año.	
	Costos de producción	Establecer tanto los efectos de la inflación y especulación en su negocio, como su eficiencia en su proceso productivo en la optimización de sus insumos.	
	Acceso a materias primas	Conocer si tiene dificultades en conseguir materias primas de calidad y la procedencia de las mismas.	
	Sistemas de control de calidad	Buscamos conocer si la unidad productiva tiene implementado sistemas de control de calidad o si los desconoce.	
Entorno	Sistemas de seguridad y salud	Buscamos conocer si la unidad productiva tiene implementado sistemas de seguridad y salud o si los desconoce.	
	Tecnología, equipos	Conocer el tipo de tecnología que utilizan.	
	Estado de sus equipos	Conocer el estado de los equipos que intervienen en su proceso productivo.	
	Acceso a servicios básicos	Conocer como aprecian el acceso a los servicios básico, agua luz, teléfono, internet, infraestructura, etc.	
	Afiliación a gremios	Conocer si los negocios se encuentran afiliados a los gremios de la localidad y que tipo de apoyo ha recibido de aquellos.	
	Apoyo de organismos	Conocer si han recibo apoyo de organismos públicos o privados del país y la región.	
	Desempeño del país	Establecer la percepción sobre el desempeño económico del país.	
	Seguridad jurídica	Establecer la percepción sobre la seguridad jurídica del país.	
	Clima político	Establecer la percepción sobre el clima político del país	
	Seguridad pública	Cuáles son los principales problemas del entorno por los que atraviesan los sectores analizados.	

Los reactivos empleados se clasificaron de esta manera para el análisis de las ponderaciones en base a las respuestas obtenidas. La tabla muestra cómo han sido clasificadas las preguntas en función de las áreas funcionales de las organizaciones, Administración, Finanzas, Mercado, Producción y en base al Entorno en el que se desenvuelven. Fuente: Encuestas Elaborado por: el autor

Para cada ámbito se estableció un porcentaje similar de reactivos, respuestas a las que se establecieron ponderaciones en función del resultado de cada una de ellas, de 1 a 5 (1 la posición más crítica y 5 la posición ideal). Una vez que a cada respuesta se asignó la ponderación, se sumaron los puntajes obtenidos y se dividió para la posición ideal obteniendo el resultado porcentual para cada ámbito y del desempeño general del sector.

Considerando que el 79% de la población encuestada estuvo conformado por los administradores y propietarios de los negocios, se aseguró la confiabilidad de la información recogida y consecuentemente los resultados obtenidos ( ver Tabla 5)

Tabla 5: Identificación de los Informantes

Informantes	Número
Gerente	39%
Contador	14%
Administrador	10%
Presidente	8%
Propietario	8%
Otros	21%
Total	100%

En la investigación consideramos de fundamental importancia conocer la identificación de los informantes como un elemento clave para poder asegurar la confiabilidad de los resultados del trabajo. Fuente: Encuestas Elaborado por: el autor

Una vez establecido el diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas, se procedió a la identificación de las variables como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a través de un FODA ponderado. Con el fin de establecer el peso de cada variable en función que ha sido identificada como fortaleza, debilidades oportunidad y amenaza de cada sector; a éstas realizamos la prueba de independencia Chi-cuadrado.

$$\theta_0^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \tag{1}$$

En donde:

$\theta_0^2$  = chi cuadrado

$O_i$  = eventos observados

$E_i$  = eventos esperados

Lo que nos permitirá establecer la existencia de una relación entre dos variables categóricas; los cálculos han sido realizados con un nivel de confianza del 95%, por lo que el valor de alfa es del 0.05; lo cual corresponde al complemento porcentual de confianza. (SPSS, 2013); por lo tanto se elaboraron tablas de contingencia entre las variables de cada sector tomando en consideración los valores obtenidos de Chi-cuadrado iguales o menores a 0.05; en donde se descarta la hipótesis nula de independencia y aceptando las variables que se encuentran relacionadas. En tal virtud se realizaron tablas de contingencia entre cada una de las 35 variables con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis nula; los 35 elementos forman subgrupos de 2 en 2; la fórmula se aplica con m=35 (variables) y n=2 (subgrupos), con un resultado de 595 que reflejan el número de tablas que se calcularon, estableciendo en cada una de ellas la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

$$C_{m,n} = \frac{m!}{n! \cdot (m - n)!} \tag{2}$$

En donde:

m = número de variables

n = número de subgrupos

Las variables que tengan una mayor relación con las otras se considerarán de mayor impacto, cuyos resultados se exponen en la Tabla 7. Un limitante de la investigación se presentó en algunos de los talleres seleccionados que no aceptaron responder la encuesta, a través de diversos argumentos tales como la confidencialidad de la información de su empresa, otros que no veían por qué los deben encuestar, argumentaban que es muy extenso el cuestionario, en algunos casos los dejamos para que lo llenen y los

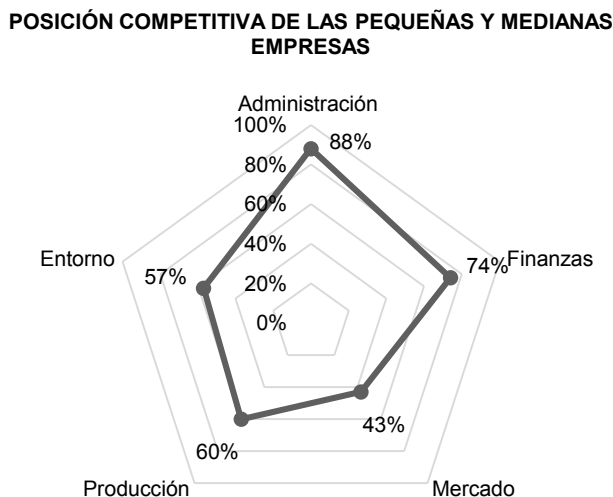
recogimos posteriormente, un grupo acepto siempre y cuando se guarde la reserva de su razón social, la mayor parte manifestó su temores por haber sido visitados con frecuencia por personal del diversas instancias del Estado, como el Ministerio de Trabajo, Seguro Social entre otras dependencias; en todo caso los miembros del sector a los que no se pudo encuestar fueron sustituidos por otros informantes de forma aleatoria.

## RESULTADOS

Los resultados generales de la investigación se presentan en dos partes, la primera correspondiente al diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca; y la segunda clasificadas las variables en un FODA ponderado.

*Primera parte:* En cuanto al diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas, una vez realizada la respectiva ponderación se establece que su rendimiento en el período de análisis llega al 69% de la situación establecida como ideal, con diferente desempeño en cada ámbito que lo detallamos a continuación (ver Figura 1)

Figura 1: Posición Competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas



En la figura 1 se resume la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca en los cuatro ámbitos correspondientes a sus áreas funcionales y al entorno en el que se desenvuelven, en donde el área de mejor rendimiento es la administrativa con el 88%. Fuente: Encuestas Elaborado por: el autor

*Ámbito Administrativo:* El área administrativa es la de mejor desempeño de las pequeñas y medianas empresas llegando al 88% de la situación considerada como ideal; se destacan aspectos en su mayoría positivos, entre los más relevantes: su permanencia en el mercado llega en promedio a 17 años, un importante 38% ingresó al mercado la última década; en un 97% se encuentra constituidas como empresas jurídicas ya sean sociedades anónimas o limitadas, lo cual se posibilita tener una mayor credibilidad ante el mercado, esta estabilidad se ve reflejada en que el 84% de ellas cuenta con un local propio para el desempeño de sus actividades, las mismas que se desarrollan con el apoyo de equipos de computación en un 100%, ya que todos los locales disponen de esta herramienta básica en apoyo a su gestión; un importante 80% ha recibido capacitación y casi la totalidad de quienes no la han recibido están dispuestos a capacitarse, constituyéndose el área de producción con un 38% la que más demanda tiene para procesos de formación y actualización. En su totalidad estarían de acuerdo en que las universidades del sector contribuyan a su preparación. En los aspectos por mejorar, tan solo el 45% tiene claramente definida su estructura organizacional, lo cual es indispensable para organizaciones de este tamaño.



*Ámbito financiero:* En el análisis de los factores internos del ámbito financiero buscamos conocer con qué grado de eficiencia manejan sus recursos, llegando a un cumplimiento del 74% de lo considerado como óptimo. El 100% cuenta con el manejo de cuentas bancarias, el 84% de las empresas encuestadas manejan cuentas de ahorro y corrientes; el 100% lleva contabilidad, sin embargo únicamente el 90% conoce la rentabilidad real de los productos y/o servicios que ofrece; por otra parte si bien el 100% ha tenido acceso al crédito, este no ha sido conseguido en condiciones del todo favorables en referencia a los plazos y las tasas de interés; su principal fuente de financiamiento ha sido la banca privada en un 61% y en su mayoría con intereses superiores al 15%; además debemos tomar en cuenta que este importante sector productivo en un 9% ha recurrido a la usura como mecanismo para financiar sus actividades sobre todo por problemas de liquidez (cambio de letras y/o cheques), en el tema crediticio se destaca un importante 13% que desconocían la tasa a la cuál fue otorgada la operación.

*Ámbito de mercado:* El mercado se constituye en el sector de menor desempeño de las áreas funcionales de las microempresas con un 43%. Si bien el 86% de los encuestados conoce la calidad y precios de su competencia, tan solo la mitad de ellos realizan estudios de mercado de manera formal; de ello se deriva las características de sus consumidores que se encuentran básicamente en el mercado nacional y local; tan solo el 9% exporta de manera periódica y el 16% de manera ocasional, esto a pesar que en alguna de las actividades los productos que elaboran son de muy buena calidad; entre los principales los motivos por los que no exportan el 26% respondió que tener una capacidad insuficiente de producción es un gran limitante; por otra parte el 15% señaló por qué no saben cómo hacerlo. Finalmente un importante 74% tiene planes de ampliar su negocio, y en su gran mayoría lo hará con financiamiento.

*Ámbito de la producción:* El ámbito de la producción también se constituye de cierta forma un área en donde hace falta mejorar; su rendimiento llega al 60%. El estado general de sus equipos no es de los mejores, apenas el 6% lo califica como de punta y el 53% como modernas; sus procesos productivos los llevan de forma semiautomática en un 60%, manual el 34% y un preocupante 6% señala que no conoce; sus costos de producción se han incrementado con referencia al último año, así lo afirma el 96% de los encuestados, lo que se refleja en la disminución del volumen de producción de un 44%; tan solo el 38% manifestó que incrementó sus volúmenes de producción en similar período. En cuanto a la aplicación de las normas de seguridad y salud ocupacional, se refleja su cumplimiento de tan solo el 58% de las unidades productivas, y del 55% en lo referente a la implementación de sistemas lo que de hecho les resta competitividad. Por otra parte se verificó que el 61% de los insumos que utilizan son importados y en el 69% de las empresas no tiene dificultades para adquirir materias primas de calidad.

*El entorno:* El entorno no favorece a un cabal desempeño de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca, su desempeño llega al 57% de lo establecido como un ambiente ideal; en lo que se encuentran más afectados lo constituye el clima político por el que atraviesa el país en donde el 54% lo calificó como malo y el 24% como regular; de igual manera con el tema de la seguridad jurídica que entre malo y regular lo calificaron con el 84%; en cuanto al desempeño económico del país se tiene una posición un poco más favorable, en donde el 2% lo calificó como excelente y el 49% como bueno, el tema de la inseguridad también se vio reflejado en la investigación, en donde el 13% manifestó su preocupación sobre los problemas de la delincuencia en la ciudad. En el aspecto económico uno de los principales temas expuestos es el tributario motivado por las contantes reformas en dicha área en los últimos años.

Un factor importante se refleja en la afiliación a los gremios productivos, encontrándose el 98% afiliado a diversas organizaciones empresariales; de donde han recibido algún tipo de apoyo en un 53%, fundamentalmente en capacitación; por otra parte el 39% de los encuestados manifestó que no reciben apoyo de ninguna entidad pública ni privada del medio. En general las principales dificultades detectadas en estas unidades productivas la exponemos a continuación:

A pesar que su tamaño lo exige, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estructura administrativa sólida, en donde se encuentren identificados sus departamentos con claridad, la planificación es prácticamente inexistente, los dueños son quienes en su gran mayoría toman las decisiones en todas las áreas, lo que dificulta su poder de gestión. Sus dificultades por obtener financiamiento en condiciones favorables son difíciles, sobre todo en condiciones de plazo y tasas de interés, además por los condicionantes de la garantía y en la oportunidad en la entrega de recursos.

Toda empresa que busque un mayor crecimiento debe emplear técnicas de mercado que le permitan conseguir ese objetivo, esto entre otros instrumentos mediante un profundo análisis del mercado, de lo cual carecen en un gran porcentaje las pequeñas y medianas empresas, reduciéndose su capacidad de crecimiento. Su mercado se ha reducido al ámbito local y nacional, no cuenta con un potencial mercado de exportación, así como su presencia en la web es casi nulo lo que limita su posibilidad de hacerse conocer tanto en el país como fuera de el a través de las tecnologías. Mientras más grande es una empresa requiere mantener adecuados niveles de calidad, mediante la aplicación de mecanismos que posibiliten aquello, lo que va de la mano de la implementación de sistemas de seguridad y salud ocupacional, que se constituyen en una deficiencia en estas organizaciones, lo que le resta la posibilidad de mantenerse en el mercado local y más aún abrirse paso al mercado internacional, precisamente, por los elevados estándares que nos solicitan. La implementación de adecuada tecnología representa altos costes para las empresas de los que no disponen, lo que incide también en la renovación oportuna de sus equipos, y de hecho en los volúmenes de producción. Si bien a nivel del sector se ha detectado una mayor actividad empresarial, un problema externo que les afecta son las políticas estatales referidas a la inseguridad jurídica, la subida de los precios de los insumos, las reformas tributarias, la delincuencia, y la ausencia de acuerdos de libre comercio o tratados con países estratégicos, se constituyen en factores que limita sus posibilidades de expansión.

Segunda Parte

Una vez que llegamos a esta fase y con el fin de poder aportar con elementos que posibiliten a nuevas investigaciones la definición de estrategias de mejoramiento en función de los principales problemas detectados, se ha clasificado las variables analizadas en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en función de las respuestas a los reactivos aplicados en la Tabla 6.

Tabla 6: Clasificación FODA de las Pequeñas y Medianas Empresas

Pequeñas y Medianas			
F	O	D	A
14	5	11	5

*La tabla 6 muestra en forma general cómo han sido clasificadas cada una de las variables en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fuente: Encuestas Elaborado por: El autor*

Las 35 variables analizadas fueron clasificadas utilizando la matriz FODA conforme se detalla en la Tabla 6, en donde, el 40% de ellas son fortalezas, el 31% son debilidades y el 14% son oportunidades y amenazas. Bajo las condiciones señaladas coincidimos con el análisis anterior en donde se refleja que la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cuenca no es de las mejores. Una vez obtenida la clasificación la siguiente acción fue la priorización, es decir listamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en función de su mayor impacto en la gestión competitiva de las organizaciones, obteniendo el siguiente resultado (ver Tabla 7).

Tabla 7: Clasificación FODA Detallada de las Variables del Sector de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Cuenca, En Función del Número de Variables Relacionadas

Vr	Fortalezas	Vr	Oportunidades
20	Tipo de consumidores	24	Desempeño del país
20	Materia prima	21	Apoyo de organismos
17	Personal capacitado	16	Fuentes de financiamiento
16	Conocimiento de la rentabilidad del negocio	11	Acceso a servicios básicos
15	Tipo de local	4	Ampliación de su negocio
15	Calidad y precios de la competencia		
10	Dispone de internet		
9	Afiliación a gremios		
4	Carácter de su organización		
2	Permanencia en el mercado		
nd	Uso de computadores		
nd	Iniciar procesos de capacitación		
nd	Dispone de registros contables		
nd	Posee cuentas bancarias		
<b>VR</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>VR</b>	<b>AMENAZAS</b>
24	Estructura organizacional	23	Impuestos
22	Tecnología	22	Seguridad jurídica
22	Tasas de interés	20	Clima político
21	Sistemas de seguridad y salud	19	Seguridad pública
21	Sistemas de control de calidad	6	Costos de producción
20	Investigaciones de mercado		
15	Volumen de producción		
10	Estado de sus equipos		
8	Acceso al mercado internacional		
7	Web site		
5	Acceso al financiamiento		

Nd: No se calcula por ser una constante VR: Hace referencia al número de variables con las que tiene alguna relación. Dato obtenido al relacionar entre cada una de las variables mediante el cálculo de chi-cuadrado Fuente: Base de datos SPSS (cálculo de chi-cuadrado) Elaborado por: El autor

Un ejemplo de una tabla de contingencia que sirvió de base para la jerarquización de cada variable en donde confrontamos la variable carácter de la información con el tipo de local se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8: Tabla de Contingencia Entre Carácter Organización y Tipo de Local

Pruebas de Chi-Cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.043 <sup>a</sup>	1	0.044		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2.191	1	0.139		
Razón de verosimilitudes	3.080	1	0.079		
Estadístico exacto de Fisher				0.079	0.079
Asociación lineal por lineal	4.017	1	0.045		
N de casos válidos	152				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,11. b. Calculado sólo para una tabla de 2x2. Se realizaron 595 tablas de contingencia entre las variables, una de ellas la expuesta en la tabla 8, en donde en función de los resultados de chi-cuadrado se rechazaba o aceptaba la hipótesis nula, aquella variable que tenga una mayor relación con las otras 34 sirvieron de base para la jerarquización expuesta en la tabla 7 Fuente: Base de datos SPSS (cálculo de chi-cuadrado) Elaborado por: El autor

En el ejemplo señalado en la tabla 8, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% para una  $p=0.044 < 0.05$ , siendo significativo al 5%, se descarta la hipótesis nula de independencia y se acepta la hipótesis que las variables carácter de la organización y tipo de local se encuentran relacionadas. Bajo esta metodología, fueron consideradas como fortalezas 14 de las variables analizadas; la primera variable que es considerada como tal “que tiene cierto grado de relación con la mayoría de las otras” pertenece al área de mercado y se refiere a la clara identificación del tipo de consumidores del negocio, seguida por la facilidad de acceso a materias primas de cualquier origen; en tercer lugar por tener personal capacitado para la gestión de sus actividades productivas; por el otro extremo las variables que menor relación tienen con otras son el carácter de la organización y la permanencia en el mercado, que si bien se consideran fortalezas no son de mayor impacto. En cuanto a las cuatro oportunidades que fueron identificadas se destaca en primer lugar el desempeño económico del país, seguido por apoyo que reciben por parte de organismos fundamentalmente de los gremios a los que pertenecen y a los que se encuentran afiliados en

su mayoría; luego el acceso a los servicios básicos y a las diversas fuentes de financiamiento que disponen; y finalmente por las perspectivas de ampliación de su negocio.

Sus debilidades son menores y de éstas la más relacionada hace referencia a la parte administrativa, particularmente a la limitada estructura organizacional, la ausencia de planificación, seguida por el aspecto tecnológico que se constituye en una fuerte debilidad; en la parte financiera se destaca las tasas de interés, que en general son altas y que tienen relación con las entidades que les financian y el riesgo de la operación en función de su calificación como sujeto de crédito, aspecto en donde necesariamente se deberá plantear estrategias de mejora. Finalmente en cuanto a las 5 amenazas la que se relaciona con un mayor número de variables es la referida al tema impositivo que fue identificado como uno de los mayores problemas que tenía los pequeños y medianos productores; la seguridad jurídica, el clima político y la inseguridad que afecta a todos. En general, estos han sido los hallazgos más importantes de la investigación que se encuentran respaldados en la encuesta realizada.

## CONCLUSIONES

La investigación ha logrado cumplir con su objetivo propuesto de detectar las fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Cuenca; es así que al analizar los resultados sobre la posición competitiva de estas unidades productivas podemos concluir que si bien son reducidas en número se constituye en un aporte para la economía local en cuanto a la generación de empleo y generación de ingresos; sin embargo competitividad no es de las mejores lo que les impide crecer y abrirse a nuevos mercados y poder constituirse en un referente del austro del país. Sus dificultades no solo se evidencian en su estructura interna, en donde determinados factores propios de la dinámica del negocio no son manejados adecuadamente, sino en la influencia del entorno que limita su consolidación y expansión, situación que va de la mano de las decisiones políticas y económicas por parte del gobierno. El área administrativa es una de sus mayores fortalezas, basadas en una presencia en el mercado de muchos años, una adecuada capacitación del personal y sobre todo posibilidades de especializarse en determinadas áreas; se destaca la formalidad con la que llevan adelante sus negocios, sin embargo se refleja la ausencia de herramientas básicas de planificación y especialización.

Si bien cuentan con herramientas para el apoyo de su gestión financiera que posibilite llevar adelante una estructura de costos que permite conocer la rentabilidad de los bienes y servicios que ofrecen, el tema financiero es uno de sus limitantes al no contar con un oportuno apoyo sobre todo de la banca pública.

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con un mercado reducido enfocado casi exclusivamente al ámbito local y nacional, no tienen visión de exportación y peor aún, no cuentan con posibilidades efectivas en el corto plazo para exportar, al no contar con los recursos tecnológicos y de producción para lograrlo. El área de producción se ve influenciada negativamente por la aplicación de una tecnología no adecuada; una limitada renovación de sus equipos, lo que repercute en la capacidad de producción, si a ello le sumamos su escasa aplicación de normas internacionales de calidad y en procesos reglamentados de seguridad y salud ocupacional, les resta competitividad en el mercado. El entorno no colabora adecuadamente en el desarrollo de estos sectores productivos, ya que el ambiente político, jurídico y, sobre todo, la inseguridad les afectan ostensiblemente. En términos generales la ausencia de innovación y el aporte de valor agregado es una constante en las unidades productivas analizadas y la adopción de correctivos a su manejo interno se vuelven acciones improrrogables en el corto plazo.

Las características del estudio realizado son una segunda fase de similar trabajo realizado por el autor sobre las microempresas, en donde se han introducido nuevos elementos como es la ponderación de las variables clasificadas en la matriz FODA y priorizadas mediante un tratamiento de un método estadístico; con los resultados obtenidos que se encuentran en una base de datos (a disposición de los investigadores interesados en profundizar el tema), pueden llevar adelante varios estudios que posibiliten estrategias de mejora del sector, en donde la realidad de las microempresas no es similar al de las medianas y pequeñas, y se deben

analizar por separado, incluso las pequeñas deberían analizarse separadamente de las medianas, considerando que no solo en el Ecuador sino en Latinoamérica se estudia las Mipymes en forma global, y de esa manera se recomienda la aplicación de políticas en materia económica para su fortalecimiento lo cual no ha dado los resultados esperados; por lo que se recomienda se presenten investigaciones en donde dentro de una política de apoyo global al sector productivo se verifique las características individuales de cada unidad productiva. Por otra parte con toda la información levantada se podrán realizar investigaciones similares pero esta vez referidas a cada uno de los 9 sectores en que se encuentra clasificadas las pequeñas y medianas empresas detalladas en la tabla 3, lo que posibilitará delinear estrategias específicas a cada sector.

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Andes. (22 de Mayo de 2010). Bomboiza muestra su biodiversidad al mundo. Recuperado el 2013 de Enero de 6, de <http://solnacimiento.blogspot.com/2010/06/ecuador-pais-mas-mega-diverso-del-mundo.html>

Alcaldía de Cuenca. (2009). Cuenca Artesanal. Recuperado el 6 de febrero de 2013, de [www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/8](http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/8)

Araque, W. (9 de septiembre de 2010). Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado el 19 de febrero de 2013, de [www.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa.php?cd\\_centro=15](http://www.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15)

Araujo, A. (4 de Enero de 2013). El precio del petróleo nacional rompió otro record en el 2012. Diario El Comercio, pág. 7.

Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Montevideo.

Dávalos, M., & Espinel, X. (septiembre de 1997). Documento marco sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado el 18 de diciembre de 2010, de [www.microfinanzas.org/uploads/media/0822.pdf](http://www.microfinanzas.org/uploads/media/0822.pdf)

El País. (14 de Noviembre de 2012). El Viajero. Recuperado el 7 de Enero de 2013, de [http://elviajero.elpais.com/elviajero/2012/11/13/actualidad/1352830842\\_040548.html](http://elviajero.elpais.com/elviajero/2012/11/13/actualidad/1352830842_040548.html)

Gutierrez, M. (Julio de 2009). Las Microfinanzas. El sistema financiero en Guatemala. Recuperado el 5 de Junio de 2012, de [www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/36803/lc13068p.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/36803/lc13068p.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mac Graw Hill.

Hurtado, O. (2009). Las costumbres de los ecuatorianos (Novena ed.). Quito: Planeta.

Inec. (2010). Censo económico. Recuperado el Mayo de 16 de 2011, de [www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es)

INSOTEC. (2002). Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria. Quito.

International Finance Corporation. (23 de Octubre de 2012). Doing Business 2013. Recuperado el 6 de Enero de 2013, de <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>

Invec. (Junio de 2013). Plataforma de Información Competitiva de Cuenca. Recuperado el 2 de julio de 2013, de [http://www.invecdata.com/menu\\_seccion.aspx?men\\_id=4.2.13](http://www.invecdata.com/menu_seccion.aspx?men_id=4.2.13)

Mantilla, S. (12 de Diciembre de 2012). La economía del 2013. Diario El Comercio, pág. 10.

Martín, F., & Varela, M. (marzo de 2012). Hacia una mayor concentración de los grupos económicos del Ecuador. Ekos.

Ministerio de Turismo. (2009). Bioiversidad Ecuador. Recuperado el Enero de 4 de 2013, de <http://www.eilecuador.org/eil/Quienessomos.aspx?idpag=29>

Presidencia de la República. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. Micro pequeña y mediana empresa. Recuperado el 6 de Junio de 2012, de [plan.senplades.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid...](http://plan.senplades.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid...)  
Revista Líderes. (24 de diciembre de 2012). El país se sostiene con carga impositiva. 2.

SPSS, F. (1 de Abril de 2013). Chi-Cuadrado Pruebas Estadísticas de SPSS. Obtenido de [www.spssfree.com/spss/tablas24.html](http://www.spssfree.com/spss/tablas24.html)

Tobar Pesántez, L. (2013). Competitividad de las microempresas en Cuenca, Ecuador. Revista Internacional Administración & Finanzas Vol 6, No. 7, 121-129. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=2286406>

Tobar, L. (2003). Mapa artesanal y oferta exportable de la provincia del Azuay, Cañar, Loja y Morona Santiago. Cuenca.

Universo, D. E. (10 de Junio de 2011). Ecuador segundo en el ranking de locales por habitantes. Economía, pág. 14.

Universo, E. (25 de Julio de 2012). La Inversión Extranjera en el Ecuador baja al 36,4%. pág. 12.

World Economic Forum. (Diciembre de 2012). The Global Competitive Report 2012 - 2013. Recuperado el 6 de Enero de 2013, de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

## **BIOGRAFÍA**

Luis Tobar Pesántez, Economista de profesión, Magister en Economía y estudiante de doctorado en la Universidad de León España. Ha laborado 11 años en el Banco Nacional de Fomento. Actualmente desempeña las funciones de Vicerrector de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador sede Cuenca, en calidad de docente titular por un período de 14 años. Correo electrónico [ltobar@ups.edu.ec](mailto:ltobar@ups.edu.ec); [luistobar50@gmail.com](mailto:luistobar50@gmail.com); [p\\_bayardo@yahoo.com](mailto:p_bayardo@yahoo.com); [www.ups.edu.ec](http://www.ups.edu.ec)

# **ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LOS TALLERES ARTESANALES DE MÉXICO**

Luis Ángel Correa García, Universidad Autónoma de Aguascalientes

Roberto González Acolt, Universidad Autónoma de Aguascalientes

Bogar García Martínez, Universidad Autónoma de Aguascalientes

## **RESUMEN**

*Los artesanos productores de objetos de identidad cultural y portadores de tradición transmitida de generación en generación, realizan sus piezas de artesanías por mano de obra integrada por miembros de la misma familia; característica trascendente objeto de analizar desde la perspectiva de las ciencias económico-administrativas, debido a su importancia en la operación de los talleres. El objetivo de este trabajo es comprender la influencia familiar en los talleres artesanales de México, la muestra compuesta por 48 talleres pertenecientes a cinco estados de la República Mexicana dentro los que se encuentran: Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas. Es de gran importancia estudiar la familia en las pequeñas empresas ya que puede ser un aspecto clave para lograr la producción o mantenerse en el mercado local. La "influencia familiar" se midió a través de la sub escala "cultura" compuesta por 12 preguntas tomadas del instrumento Familia -Poder, Experiencia y Cultura. Los resultados muestran que la lealtad, los valores familiares y el apoyo hacia la empresa explican el 63.997% de la varianza extraída. Se concluye que en los talleres artesanales analizados; la lealtad y los valores familiares tienen influencia en el negocio según la percepción de los propietarios de los talleres.*

**PALABRAS CLAVES:** Familia, Artesanía y Taller Artesanal

## **INFLUENCE ANALYSIS OF FAMILY CRAFT WORKSHOPS IN MEXICO**

### **ABSRTACT**

*Artisans produce objects of cultural identity and tradition transmitted from generation to generation. The work is performed using pieces of handicrafts by members of the same family. This transcendent feature is subject to analyze from the perspective of economic and administrative sciences. The objective of this work is to understand the family influence Mexico craft workshops. The sample was composed of 48 workshops belonging to five States of the Mexican Republic inside which are: Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosi and Zacatecas. We study the family in small enterprises to identify key aspects to achieve production or keep in the local market. "Family influence" was measured through the sub scale "culture" composed of 12 questions taken from the instrument Family-Power, Experience and Culture. The results show that loyalty, family values and support towards the enterprise explained 63,997% of the extracted variance. We conclude that in the analyzed craft workshops analyzed; loyalty and family values have influence in the business according to the perception of the owners of the workshops.*

**JEL:** D01, D21, D24, M14

**KEYWORDS:** Family, Handicrafts and Crafts Workshop

## INTRODUCCIÓN

El arte popular está íntimamente ligado a varios aspectos de la vida de nuestro país, sus raíces que emanan de las diversas culturas existentes, en México, son de gran importancia ya que de la producción y venta de artesanías dependen muchas familias. El oficio artesanal es un trabajo poco valorado económicamente, sin embargo sus valores, la lealtad hacen de cada taller único, por esta consideración este artículo analizamos la influencia familiar en los talleres artesanales de México. Gracias a los artesanos se han conservado técnicas y manejo de materiales prehispánicos. México es un país con una enorme riqueza cultural así mismo se caracteriza por la producción de artesanías a lo largo y ancho del territorio Nacional. Sin embargo la situación actual de los artesanos es una paradoja, ya que con el transcurso de los años se encuentran cada vez más distanciados de los beneficios de las políticas públicas (Burciaga, 2010), los talleres artesanales son símbolo de la riqueza cultural, la producción de sus objetos imprime un sello personal a diferencia de los fabricados en serie.

Los talleres compuestos en su mayoría por fuerza de trabajo familiar son considerados como empresas de subsistencia (Toledo, 2012; Hernández et al., 2010; Toledo et al., 2012), debido a que dentro del mercado local existe una gran cantidad de negocios de varias ramas de artesanías que operan con bajos niveles de rentabilidad. Aunque no se disponen estadísticas precisas sobre la cantidad de artesanos que existen en la Republica Mexicana, la UNESCO (2004) estimaba que existían 6.8 millones de artesanos de los cuales 2.8 millones trabajan de tiempo completo y 4 millones de tiempo parcial; por su parte Hernández, Yescas y Domínguez (2007) señalan que de la actividad artesanal dependen más de 15 millones de personas; Burciaga (2008) escribe que hay alrededor de 6 millones de artesanos. El artesano es capaz de producir objetos artísticos pero por lo general no puede producirlos en serie, lo que conlleva que los volúmenes de producción sean reducidos (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007), la mayoría de los talleres por un lado enfrentan serias dificultades en el desarrollo de habilidades para administrar, no poseen tecnología, es un sector que no tiene control sobre su mercado pues depende del arribo de turistas (Domínguez, Hernández y Toledo, 2004). Por otro lado se encuentran alejados de los programas de capitalización ya que carecen de alguna garantía que respalden el crédito.

Por el contrario sus principales ventajas competitivas es el alto sentido de compromiso de los empleados, sus productos con sus características particulares, su arraigo en la cultura popular representado por los conocimientos heredados de padres a hijos junto con su valor primordial denominado autenticidad, la cultura familiar es parte esencial del éxito de las empresas familiares (Esparza y García, 2011) así como el refuerzo social y los valores culturales (Toledo et al., 2012). En general los estudios de las empresas familiares se centran en la mejora de su desempeño económico y productivo con base en postulados de la teoría económica dejando de lado el aspecto de los valores y la lealtad hacia el negocio familiar. Por ello consideramos relevante debido a que la familia representa la más antigua de las instituciones sociales humanas, un pilar fundamental de la sociedad, grupo primario fundador de la especie humana encargada de funciones muy concretas en todos los sistemas económicos (De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009), la familia elemento intrínseco de la vida humana; y columna vertebral de la cultura popular en México.

El aspecto familiar dentro de una empresa es un factor relevante para la continuidad, viabilidad, evolución y crecimiento de los talleres artesanales (De la Rosa et al., 2009), es un factor clave para el éxito de las empresas (Esparza y García, 2011) es por eso que el propósito de este trabajo es dar a conocer cuál es la influencia de la familia en los talleres artesanales de México. El presente documento se organiza en principio por una revisión de literatura sobre los talleres artesanales y las empresas familiares, un contexto sobre la actividad artesanal en México y la importancia de los talleres artesanales. El segundo apartado es el metodológico compuesto por la descripción de la muestra y el instrumento aplicado para el análisis factorial. Por último se presentan los resultados y conclusiones.



## REVISIÓN DE LITERATURA

### Los Talleres Artesanales Como Empresas Familiares

En México el tema de las empresas familiares ha sido poco estudiado, los primeros estudios datan de la década de los 60's (Garza et al., 2011), el análisis de las empresas familiares de acuerdo con Astrachan et al., (2002) es difícil de precisar ya que en un contexto internacional donde las culturas y familias son diferentes a través de los límites geográficos. Por su parte Longenecker et al., (2007) define una empresa familiar como una sociedad en la que son propietarios, operan juntos o en sucesión dos o más miembros de la misma familia, donde la participación es variable ya que pueden trabajar tiempo completo o medio tiempo con la característica principal de que una empresa familiar es heredada de generación en generación debido a que cada miembro aporta conocimientos, habilidades, capacidades y pretende conservar su producción tradicional (Hernández, Domínguez y Caballero, 2007). Garza et al., (2011) intentan definir a la empresa familiar como una organización en la que la cultura es trascendente y compleja debido a que combina atributos de la familia propietaria y de la empresa, De la Rosa et al., (2009) la definen como la unión de dos espacios de socialización distintos: empresa y familia. Por último Esparza y García (2011), la conceptualizan como aquella donde la propiedad y el control recaen en el grupo familiar y la dirección es realizada por los miembros de la familia y hay continuidad en el negocio.

En México los talleres artesanales son empresas familiares, su estudio es relevante pues la mayoría están compuestos por miembros de la misma familia (Jaspe, 2009), contribuyen al ingreso de los individuos y por su incursión en la comunidad (Toledo et al., 2012). En general los estudios de las empresas familiares se centran en la mejora de su desempeño económico y productivo con base en postulados de la teoría económica o de las ciencias administrativas (De la Rosa et al., 2009), dejando de lado el aspecto de los valores y la lealtad hacia el negocio familiar. En este contexto teórico se ha encontrado que la problemática para analizar las empresas familiares es que el término es difuso e impreciso (De la Rosa, 2009; Garza, 2011), existe una carencia de consenso sobre la definición de las empresas con estas características (Esparza y García, 2011), por su parte Martínez (2010) señala que desde el punto de vista de las industrias fragmentadas se pone la ambigüedad más que la claridad y es una perspectiva difícil de articular debido a que es difícil de conceptualizar. En este trabajo de investigación nos limitamos a definir los talleres artesanales como una organización tradicional compuesta en su mayoría por miembros de la misma familia productoras de piezas únicas con un distintivo denominado autenticidad, cuya tradición es heredada de generación en generación de padres a hijos como modo de vida.

Los talleres artesanales por su potencial cultural es una alternativa para reducir la pobreza y lograr el desarrollo económico en zonas rurales de los estados, donde existe desempleo y marginación, por ende consideramos necesario estudiar la influencia familiar en los talleres artesanales ya que según Turok (1988) las artesanías en México se están perdiendo a medida en que artesanos dejan de producir para buscar un empleo formal o migrar hacia los Estados Unidos de América. De lo anterior podemos argumentar que estudiar la influencia familiar en los talleres artesanales es importante para conocer cómo los miembros de la familia comparten valores similares, comprender el grado de lealtad de los miembros hacia el negocio familiar. Estudiar la cultura de las empresas familiares es un factor clave para el éxito de las empresas (Esparza y García, 2011). Los talleres artesanales no están considerados como una actividad económica capaz de formar parte de los censos económicos nacionales es por ello que no existen estadísticas oficiales (Garza et al, 2011; Correa et al., 2008). Los talleres representan importancia histórica y cultural como unidades de producción familiar que elaboran piezas en su totalidad hechas a mano, tienen características rurales, comportamiento individualista, producen con herramientas simples y trabajo humano (Toledo, 2012). Longenecker et al., (2007) mencionan que la educación del artesano está limitada a una enseñanza técnica, tienen experiencia en puestos técnicos, suelen carecer de buenas habilidades de comunicación y capacitación administrativa.

Los talleres artesanales con sus rasgos descritos difieren de otros tipos de pequeñas empresas ya que la toma de decisiones puede ser más compleja puesto que lleva una mezcla de valores e intereses familiares y de negocios. Por ejemplo, los intereses de la familia es el cuidado y cultivo de sus miembros, el objetivo es que cada miembro se desarrolle al máximo así como proveer oportunidades; en tanto los intereses de la empresa es la producción de los bienes o servicios, las metas son la rentabilidad y la supervivencia. Por su parte Subiñas (2011) describe la cultura familiar como tradicional y explica que se basa en una división sexual del trabajo que refleja la visión tradicional del trabajo sobre los roles apropiados para hombres y para mujeres, donde el estatus alto es el masculino y bajo tradicionalmente el femenino de los puestos de trabajo. Siguiendo a De la Rosa et al., (2009) mencionan que antes de analizar las empresas familiares se debe profundizar en la dimensión de la familia de la pequeña empresa ya que este termino es un elemento que permite explicar la complejidad organizacional. El crecimiento de las empresas familiares depende de que se reconozca la necesidad de una administración profesional, de que los intereses familiares deben de pasar a un segundo plano. La supervivencia de una empresa requiere de un equilibrio entre los intereses de la empresa y la familia.

### La Actividad Artesanal en México

La producción de artesanías se distingue en toda la República por sus formas, aplicaciones y en sus usos, así como en su decorado, (Alt, 1982). En México es imposible presentar una descripción de la infinita variedad de objetos manufacturados en las diferentes latitudes de la República Mexicana. La distribución territorial de la actividad artesanal está presente en los 32 estados de la República Mexicana en donde se registra producción. Pero son los estados de Michoacán, Jalisco, y Guanajuato los mayores productores de artesanías, mientras que Michoacán, Oaxaca, Estado de México, Hidalgo y Puebla concentran la mayor cantidad de localidades productoras (Correa et al., 2008). Por ejemplo, en el Estado de Oaxaca para Hernández et al., (1998) estiman que existen 20,000 artesanos, y para Toledo (2012) aproximadamente 28 mil personas que dependen de la producción de artesanías. En México el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) es la institución encargada de promover y fomentar la actividad artesanal del país para contribuir a elevar el ingreso familiar, su desarrollo humano y social de los artesanos. Las actividad artesanal en México se encuentra dividido en 17 ramas artesanales de acuerdo al FONART (2014) se encuentran la alfarería y cerámica, textiles, madera, cerería, metalistería, orfebrería, joyería, fibras vegetales, cartonería y papel, talabartería y peletería, maque y laca, lapidaría y cantería, arte huichol, hueso y cuerno, concha y caracol, vidrio, plumaria.

### Importancia de los Talleres Artesanales

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) representan el 99.8% de total de las empresas y aportan un 52% del PIB, el 65% son empresas familiares (Esparza y García, 2011), por su parte Toledo et al., (2012) señalan que representan el 95% del total de empresas registradas, y contribuyen con el 75% de los empleos. La familia vista como una unidad económica a través de los años ha sido un importante pilar desde el siglo XIX, ya que expresa la relación entre el trabajo y capital dentro del taller artesanal (De la Rosa, 2009). Las actividades artesanales son consideradas relevantes ya que refuerzan los valores sociales y culturales, económicamente producen empleos contribuyendo con el desarrollo de los individuos y la comunidad. La artesanía tiene gran trascendencia que va más allá de la aportación económica, por su parte Toledo et al., (2010) señala que son relevantes para la economía de la región, porque atraen al turismo nacional e internacional.

Los talleres artesanales son fortaleza de los lazos familiares, ya que existe una motivación porque es una empresa familiar y algunas empresas utilizan este tema para diferenciarse de la competencia, de acuerdo con Alt (1982) en México las artesanías satisfacen vitales necesidades sociales. En el actual modelo familiar la descendencia se traza de manera unilineal por vía masculina lo que se conoce como patrilinealidad (Moctezuma, 2011), el linaje que proporciona a sus miembros un sentido de identidad

familiar y social grupal. El principio agnaticio juega un papel importante en al aprendizaje y generación de un taller artesanal, este principio opera desde tiempos prehispánicos, se sustenta en el parentesco que se teje entre varones emparentados de manera consanguínea. Este principio juega un papel muy importante en la capacidad de un artesano para generar y consolidar un taller. Los estados con riqueza artesanal presentan una gran opulencia cultural, pero tienen una gran dependencia del mercado, por lo que muchas familias artesanas vivan en condiciones de subsistencia (Toledo, 2012; Toledo et al., 2012) debido a que permanecen sin cambios por generaciones, con pocos incrementos en las ventas, tecnología rudimentaria, generalmente no tratan de participar en los mercados internacionales.

## METODOLOGÍA

La muestra se seleccionó por conveniencia, es decir no sigue ninguna fórmula estadística, debido a que la encuesta se aplicó de forma personal a los propietarios de los talleres artesanales invitador por el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) a participar en un foro de consulta. El instrumento fue aplicado los días 30 y 31 de Enero del 2014 en la Ciudad de Zacatecas, Zacatecas, México. Se realizó la aplicación a 47 artesanos de los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas, obteniendo una tasa de respuesta de 100%. El análisis de datos se realizó por medio de un análisis de factorial, procesado en el paquete SPSS V20. Dado que el análisis factorial es un método de interdependencia (Aldás y Maldonado), es decir, no se hace distinción entre variables dependientes e independientes y sirve para averiguar si las variables en estudio tienen un pequeño número de factores en común, escrito lo anterior podemos discutir que el análisis factorial, es una herramienta útil para el análisis de muestras pequeñas como nuestro caso donde tenemos 47 y no hacemos distinción de variables dependientes e independientes, por lo cual optamos por seleccionar esta metodología. Continuando con nuestro análisis la Tabla 1 muestra la distribución muestral por estado, en el presente estudio se analizaron 47 talleres artesanales de los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas.

Tabla 1: Distribución Muestral Por Estado y Por Rama Artesanal

<b>Estado</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulativo
Aguascalientes	4	8.5	8.5
Chihuahua	8	17	25.5
Coahuila	1	2.1	27.6
San Luis Potosí	2	4.3	31.9
Zacatecas	32	68.1	100
<b>Rama artesanal</b>			
Alfarería y cerámica	15	31.9	31.9
Textiles	13	27.7	59.6
Madera	3	6.5	66.1
Joyería	2	4.2	70.3
Fibras vegetales	2	4.2	74.5
Cartonería y papel	3	6.5	81
Talabartería	4	8.4	89.4
Lapidaria y cantería	2	4.2	93.6
Arte huichol	3	6.4	100

*La distribución muestral por entidad federativa presenta en primer plano a las personas propietarias de talleres artesanales del Estado de Zacatecas que representa la mayoría de talleres con 68.1%, esto debido a que la encuesta se aplicó en dicho estado. En el segundo apartado descripción de la muestra presenta la distribución muestral por rama artesanal donde se observa que la mayoría de los talleres entrevistados pertenecen a la rama de alfarería y cerámica con 31.9%, en segundo plano se aprecia la rama de textiles con 27.7%, estas dos ramas juntas representan más de la mitad de la muestra con 59.6%. Fuente: elaboración propia.*

La Tabla 1 presenta la distribución muestral donde podemos apreciar las entidades federativas presentes en este estudio, donde los artesanos entrevistados con el 68.1% corresponden al estado de Zacatecas, esto debido a que Zacatecas es el Estado donde se realiza el foro y por ende donde asistieron mayor número de artesanos. En el apartado de las ramas artesanales muestra que la rama con mayor presencia es la de alfarería y cerámica con el 31.9% y la de textiles con el 27.7%. Este estudio analiza la influencia

de las familia en el negocio, dicha variable fue medida a través de la escala F-PEC propuesta por Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) para medir la influencia de la familia en la empresa a través de las dimensiones de poder, experiencia y cultura. La Tabla 2 muestra las preguntas que componen la sub escala de cultura, medida a través de una escala tipo likert de 5 items donde: 1.) Nunca, 2.) Rara vez, 3.) Algunas veces, 4.) Casi siempre y 5.) Siempre.

Tabla 2: Sub Escala Cultura

	Nunca	Rara Vez	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
V1 ¿Su familia tiene influencia en su negocio?	1	2	3	4	5
V2 Los miembros de su familia ¿comparten valores similares?	1	2	3	4	5
V3 ¿Su familia y negocio comparten valores similares?	1	2	3	4	5
Por favor califique el grado en que está de acuerdo con las siguientes oraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo de en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
V4 Los miembros de la familia ¿están dispuestos a poner un gran esfuerzo más allá de lo esperado normalmente con el fin de ayudar a que la empresa familiar tenga éxito?	1	2	3	4	5
V5 ¿Apoyamos a la empresa familiar en discusiones con amigos, empleados y otros miembros de la familia?	1	2	3	4	5
V6 ¿Sentimos lealtad hacia el negocio familiar?	1	2	3	4	5
V7 ¿Encontramos que nuestros valores son compatibles con los de la empresa?	1	2	3	4	5
V8 ¿Estamos orgullosos de decir que somos parte de la empresa familiar?	1	2	3	4	5
V9 ¿Hay mucho que ganar a largo plazo al participar con el negocio familiar?	1	2	3	4	5
V10 ¿Estamos de acuerdo con los objetivos, planes y políticas del negocio familiar?	1	2	3	4	5
V11 ¿La decisión de participar en el negocio familiar tiene una influencia positiva en mi vida?	1	2	3	4	5
V12 ¿Entiendo y apoyo a las decisiones de mi familia con respecto al futuro de la empresa familiar?	1	2	3	4	5

La Tabla 2 describe las preguntas de la sub escala cultura tomada de la escala F-PEC (Poder, Experiencia y Cultura), medidas en escala tipo likert donde se le pidió al artesano que calificara el grado en que está de acuerdo con cada oración donde: 1.) Nunca, 2.) Rara vez, 3.) Algunas veces, 4.) casi siempre y 5.) Siempre. Fuente: Elaboración propia con base en Astrachan et al., (2002).

La Tabla 2 presenta el instrumento aplicado a los 47 talleres artesanales, donde se describen las preguntas de las sub escala cultura tomada de la escala F-PEC (Poder, Experiencia y Cultura), medidas en una escala tipo likert donde se le pidió al dueño del taller artesanal que calificara el grado en que está de acuerdo con cada opción.

## RESULTADOS

La Tabla 3 muestra las pruebas de esfericidad de Bartlett la cual contrasta la hipótesis nula en la matriz de correlaciones, en cuyo caso existen correlaciones significativas entre las variables y el modelo de análisis factorial es pertinente. La medida de adecuación muestral (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin contrasta si las correlaciones principales entre las variables son significativamente pequeñas, este estadístico varía entre 0 y 1, como podemos apreciar si es factible el análisis factorial. La Tabla 3 presenta la prueba de esfericidad de Bartlett donde su  $p$  es inferior a los niveles críticos 0.05 y 0.01, el test de Kaiser-Meyer-Olkin presenta un valor superior a 0.05 lo que nos comprueba que los datos se adecuan para realizar el análisis factorial.

Tabla 3: KMO y Prueba de Bartlett

Medida de Adecuación Muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0.735
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	211.148
	Gl	66
	Sig.	0.000***

\*\*\* Significativo al 1%. La tabla 3 describe el test de Bartlett donde su p es inferior a los niveles críticos 0.05 y 0.01 y el test de Kaiser-Meyer-Olkin su valor es superior a 0.05, por lo tanto los datos se adecuan para realizar el análisis factorial.

La Tabla 4 ofrece un listado de auto-valores que expresan la cantidad de la varianza total que esta explicada por cada factor; y los porcentajes de la varianza explicada asociados a cada factor que se obtienen dividiendo su correspondiente auto-valor por la suma de los auto-valores (coincide con el número de variables). Por ende se extraen tanto factores como auto-valores mayores a 1 que tiene la matriz analizada. En nuestro análisis existen 3 auto-valores mayor que 1, por lo que el procedimiento extrae 3 factores que consiguen explicar el 63.99% de la varianza de los datos originales.

Tabla 4: Varianza Total Explicada

Componente	Auto Valores Iniciales			Sumas de las Saturaciones Al Cuadrado de la Extracción			Suma de las Saturaciones Al Cuadrado de la Rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.598	38.313	38.313	4.598	38.313	38.313	3.645	30.373	30.373
2	1.873	15.611	53.924	1.873	15.611	53.924	2.225	18.538	48.910
3	1.209	10.072	63.997	1.209	10.072	63.997	1.810	15.086	63.997
4	0.940	7.831	71.827						
5	0.742	6.182	78.009						
6	0.665	5.545	83.554						
7	0.634	5.283	88.837						
8	0.497	4.145	92.982						
9	0.291	2.425	95.407						
10	0.238	1.983	97.390						
11	0.190	1.583	98.973						
12	0.123	1.027	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales. Atendiendo el criterio de la varianza explicada, se puede observar que tres factores explican el 63.997% de la varianza, por lo que la solución de tres factores parece razonable. Fuente: datos analizados en SPSS.

La Tabla 4 presenta el análisis de la varianza explicada que arroja el paquete estadístico SPSS V20, El análisis de componentes principales, donde atendiendo el criterio de la varianza explicada, podemos apreciar que tres factores explican el 63.997% de la varianza, por lo que la solución de tres factores es razonable. Continuando con los resultados, la Tabla 5 presenta la solución rotada mediante el procedimiento varimax, el cual es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores optimizando la información en cada columna, para interpretar los factores, es necesario identificar, mediante las cargas factoriales, que variables utilizar. Debido a que todas las cargan en mayor o menos medida sobre todos los factores el criterio que utilizaremos para explicar cada factor aquellas variables con una carga factorial superior a 0.75 (Aldás y Maldonado, 2013) esto debido al tamaño de nuestra muestra.

La Tabla 5 presenta las saturaciones relativas de cada variable en cada uno de los tres factores, donde se observa que el factor uno está compuesto por las variables: *lealtad hacia el negocio familiar*, *encontramos que nuestros valores son compatibles con los de la empresa*. Todas estas variables saturan en un único factor porque componen un grupo diferenciado de variables; este factor lo podemos interpretar como lealtad hacia el negocio. El factor dos viene explicado por las variables: *los miembros de su familia comparten valores similares y Su familia y negocio comparten valores similares*, lo que podemos interpretar como valores de la familia y empresa. Por último el tercer factor está formado por sólo una variable: *apoyamos a la empresa familiar en discusiones con amigos, empleados y otros miembros de la familia* o lo podemos interpretar como apoyo hacia el taller que es independiente de la

lealtad hacia el negocio y de los valores de la familia. Esto debido a que los factores son independientes entre sí y la variable no satura en los otros dos factores.

Tabla 5: Matriz de Componentes Rotados

Variable	Componente		
	1	2	3
Los miembros de su familia comparten valores similares	0.280	0.805	-0.147
Su familia y negocio comparten valores similares	0.277	0.843	-0.078
Apoyamos a la empresa familiar en discusiones con amigos, empleados y otros miembros de la familia.	0.103	0.071	0.744
Sentimos lealtad hacia el negocio familiar	0.871	0.053	0.208
Encontramos que nuestros valores son compatibles con los de la empresa	0.757	-0.064	0.137

La Tabla 5 presente el método de extracción: Análisis de componentes principales y el método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Las saturaciones relativas de cada variable en cada uno de los tres factores, donde el factor uno está compuesto por las variable: lealtad hacia el negocio familiares y encontramos que nuestros valores son compatibles con los de la empresa. Todas estas variables saturan en un único factor al que podemos llamar lealtad hacia el negocio.

## CONCLUSIONES

Para este estudio aplicado a los propietarios de los talleres artesanales de los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí y Zacatecas tomando la escala F-PEC propuesta por Astrachan et al., (2002) podemos concluir que los datos son significativos para la aplicación de un análisis factorial dado el tamaño de la muestra. De lo anterior atendiendo al criterio de la varianza explicada, tres factores explican casi el 64% de la varianza extraída, dado que cada factor es una combinación lineal de diversas variables lo que significa que gran parte de la varianza está recogida en los factores seleccionados mayores a 0.75, de esta forma el factor uno interpretado como lealtad hacia el taller artesanal, el factor dos: valores de la familia y el taller y por último el factor tres: apoyo hacia el taller artesanal.

Por lo tanto se concluye que los propietarios de los talleres artesanales perciben lealtad de los miembros de la familia hacia el negocio, así mismo, la familia y el negocio comparten valores similares, y existe un apoyo hacia la empresa ante las dificultades. Los aportes de este estudio contribuyen al enriquecimiento del tema de la familia en los talleres artesanales, así mismo son de utilidad para personas interesadas en el estudio de empresas familiares. Las limitaciones de esta investigación radican en el tamaño de la muestra, ya que es recomendable realizar estudios con muestras mayores a la analizada, la dificultad para precisar el concepto de empresa familiar y la complejidad de los talleres artesanales. En futuros trabajos de investigación se recomienda dirigir los estudios específicamente a otras ramas artesanales como por ejemplo la orfebrería, la talabartería o la cantera, analizar la influencia familiar en cada rama y en otros estados de la república mexicana como Jalisco o Michoacán.

Los resultados aquí presentados sobre la influencia familiar representada por los valores, la lealtad de la empresa y el apoyo hacia la empresa son factores que influyen en los talleres artesanales, resultados los cuales son consistentes con los hallazgos de Toledo et al., (2012), dónde los valores familiares están presentes en los talleres artesanales y que es un factor clave para el éxito. Contrastando con los hallazgos reportados por Avendano, et al., (2009) donde reportan que la familia no es un predictor sólido en los negocios familiares.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldás, J. y Maldonado G. (2013). *Análisis básico de datos*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Atl, D. (1982). Las artes populares en México. En Dr. Alt *textos sobre arte popular* (pp. 19-39) México: Antología.
- Avendano, J., Kelly, L., Trevinyo, R. N., y Madero S. G., (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family business, *Cuadernos de administración*. 39,191-212.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., y Smyrnios K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family business review* 15, 45-58.
- Burciaga, J. (2008). *Manos en armonía. Historias de vida en el arte popular zacatecano*. Zacatecas: CONACULTA.
- Burciaga, J. (2010). *Zacatecas, memoria sobre el arte popular*. Zacatecas: CONACULTA.
- Correa, O. M., Correa G. P. y Carmona, R. M. (2008). Los tipos de espacios de la economía artesanal-turística en México. *Revista UNAM*. 1, 1-14.
- De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Revista gestión y estrategia* 36:17-36.
- Domínguez, M., Hernández, J. y Toledo A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *cuadernos de administración* 17, 127-158.
- Esparza J. y García D., (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de administración* 42, 295-313.
- FONART. (2014). *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías*. Consultado en <http://www.fonart.gob.mx/web/index.php> Consultado el 3 de Abril de 2014.
- Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez K., Ayup J. y Díaz J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *cuadernos de administración* 42, 315-333.
- Hernández, J., Domínguez M., Moreno, I. y Ortega N. (1998). Estrategias competitivas en artesanías. *Revista Iztapalapa* 44,261-276.
- Hernández, J., Domínguez, M. y Caballero M., (2007). Factores de innovación en negocios de artesanía de México *Revista Gestión y política pública* (35)2,353-379.
- Hernández, J., Domínguez, M., y Mendoza L. (2010). Desempeño de los negocios de artesanía después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *En revista espiral, estudios sobre estado y sociedad* 48, 205-240.
- Hernández, J., Yescas, M. y Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Revista de estudios gerenciales* 104, 77-99.

Jaspe, C. (2009). *Diagnóstico regional de artesanías*. Zacatecas: Instituto de Desarrollo Artesanal. Gobierno del Estado de Zacatecas.

Longenecker, J., Moore, C., Petty, W. y Palich L. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *En cuadernos de administración* 40,163-190.

Moctezuma, P. (2011). Familia patriarcal y trabajo artesano: Una forma organizativa laboral sustentada en el parentesco. *Estudios de género. La ventana*. 36,134-177.

Subiñas, M. (2011). *Organización y género: Insumos teóricos y metodológicos para el estudio de la cultura organizacional*. En avatares del estudio de las organizaciones (pp.155-178). México: Fontamara.

Toledo, A., Hernández J. y Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of business research* 63,630-638.

Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. *Aquí estamos, revista de exbecarios indígenas*, 16, 20-28.

Toledo, A., Díaz, R., Jiménez, J. y Sánchez, P., (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*. 65:1658-1664.

Turok, M. (1988). *Cómo acercarse a la artesanía*. México: Plaza y Valdez.

UNESCO (2004). *Índice UNESCO Artesanía-Turismo*. Sección de Arte, Artesanías y Diseño. UNESCO.

## **BIOGRAFÍA**

Luis Ángel Correa García es Candidato a Doctor por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México, 2014. Maestro en Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2009. Licenciado en Administración del Instituto Tecnológico de Zacatecas, Zacatecas, México. 2004. Correo electrónico luisangel\_zac@hotmail.com

Roberto González Acolt es Doctor en Ciencias con orientación en Economía. Línea de investigación: Desarrollo local sustentable. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: rgonza@correo.uaa.mx

Bogar García Martínez es Candidato a Doctor. Línea de investigación: Cluster y organización industrial. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo electrónico: bgarcía@correo.uaa.mx. La dirección de los tres investigadores es Avenida Universidad # 940, Ciudad Universitaria, C.P. 20131, Aguascalientes, Aguascalientes. MÉXICO.



# **SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL SOBRE SERVICIOS RECIBIDOS EN LA UNIVERSIDAD: PERCEPCIÓN DE EGRESADOS**

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

## **RESUMEN**

*A partir de los resultados de la aplicación autoadministrada, a tres generaciones de egresados de licenciatura del "Instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación", se identifican los niveles de satisfacción con los servicios educativos recibidos durante el proceso de formación, detectando las subdimensiones en donde se manifiesta mayor insatisfacción; las que representan áreas de oportunidad para mejorar la calidad de los servicios en la universidad, bajo la premisa de que los niveles de satisfacción estudiantil, constituyen referente en la búsqueda de calidad educativa. Los resultados señalan que aun cuando concurren altos niveles de satisfacción (en promedio 97% de respuestas en opciones de "satisfecho", "bastante satisfecho" o "totalmente satisfecho"), se presentan importantes áreas de oportunidad para los procesos de mejora en cinco de las diez subdimensiones exploradas; destacando el cumplimiento a necesidades básicas, servicios de apoyo, seguridad vital, socioeconómica, así como en sistemas de trabajo.*

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación, Calidad Educativa, Satisfacción Estudiantil, Mejora Continua

## **STUDENT'S SATISFACTION WITH SERVICES RECEIVED IN A UNIVERSITY. GRADUATES PERCEPTIONS**

### **ABSTRACT**

*Three generations of graduates of the Bachelor's degree were examined using in the "Instrument for the satisfaction of college students with their education." Satisfaction levels are identified with educational services received during the process of formation. The results indicate that even if high levels of satisfaction are present, important areas of opportunity for the improvement processes in five of the ten subdimensiones explored exist.*

**JEL:** A22, I21, I23

**KEYWORDS:** Evaluation, Educational Quality, Student Satisfaction, Continuous Improvement

### **INTRODUCCIÓN**

Cuando se refiere gestión de la calidad, la satisfacción constituye una de las dimensiones que mayor aceptación alcanza (Koontz y Wehrich, 2007; Chiavenato, 2010; Hernández, 2011) bajo esa consideración este estudio aborda la identificación de niveles de satisfacción de quienes egresan de las licenciaturas en Administración, Contaduría, Gestión Turística y Sistemas Computacionales impartidos en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I (FCA) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) para que a partir de los resultados, puedan establecerse planes de mejora. Este indicador, que si

bien puede resultar subjetivo, no pierde relevancia, ya que a través de los resultados generados, puede atisbarse áreas de oportunidad respecto a la calidad de los servicios ofrecidos. Esta investigación se presenta como sigue. Se aborda la revisión de la literatura en donde se reconoce que aun cuando el término “satisfacción” se acuñó dentro del ámbito de la gestión empresarial; se ha matizado para adaptarse al campo educativo, al tiempo que se destacan algunos resultados generados en proyectos similares; posteriormente se describe la metodología utilizada, enfatizando las características del instrumento empleado, así como las subdimensiones exploradas; en seguida se detallan los resultados más relevantes y al final se vierten las conclusiones, limitantes y futuras líneas de investigación.

## REVISION DE LITERATURA

El concepto relacionado con “satisfacción estudiantil” se asocia al de “satisfacción del cliente”, utilizado en la gestión de empresas; sin embargo, el término se matiza, toda vez que una universidad no es equiparable a una empresa, tampoco se debe confundir como clientes a los alumnos; empero “si los estudiantes son los destinatarios de la educación, son ellos los que mejor pueden valorarla y, aunque tienen una visión parcial, su opinión proporciona un referente que debe tenerse en cuenta” (Pérez y Alfaro, citados por Gento y Vivas 2003, 17). En la búsqueda de la calidad, la plena satisfacción de los usuarios de los servicios, se convierte en meta permanente de toda organización (Eyssautier, 2010), implica responder a las expectativas del cliente (Chiavenato, 2010) y requiere del trabajo en equipo (Daft y Marcic, 2011); en este tenor, las instituciones educativas, no son ajenas al enfoque de calidad total en los procesos académicos y buscan obtener retroalimentación concreta para mejorar los niveles de desempeño (Evans y Lindsay, 2008). Una razón adicional que revela la importancia que paulatinamente se ha otorgado a la satisfacción de los alumnos en las evaluaciones de las instituciones educativas, se relaciona con estudios que sugieren una correlación positiva con aspectos de motivación, retención y rendimiento académico (Elliot y Shin, 2002).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1998), los estudiantes y sus necesidades deben ubicarse en el centro de las preocupaciones de quienes toman decisiones, de manera que se constituyan en protagonistas del proceso de renovación de la educación superior. Al respecto, la Universidad de Wisconsin Stout, es pionera en la incorporación del enfoque de calidad en procesos académicos y emplea varios métodos para escuchar a los estudiantes y aprender de ellos; de acuerdo con su experiencia, el desempeño y la satisfacción de los alumnos, permiten identificar causas de problemas y la relación entre procesos y resultados (Evans y Lindsay, 2008).

Aun cuando resultan numerosos los estudios que abordan el objeto de estudio y variadas las formas para medirlo, los siguientes tres, sirven como referentes, a lo que aquí se analiza, pues presentan algunas similitudes, tanto en procedimientos desarrollados como en variables exploradas. El estudio de egresados realizado por la Universidad de Sonora (UNISON, 2008), para todas las licenciaturas ofertadas, incluye apartado para identificar niveles de satisfacción global de quienes han concluido sus estudios; tratándose de estudiantes de la Licenciatura en Administración, 95% manifiesta niveles de satisfacción, mucha satisfacción o total satisfacción; quienes egresan de Contaduría Pública estos mismos niveles alcanzan 98%; mientras que en la Licenciatura en Ciencias de la Computación la satisfacción promedia 88% de los egresados; la valoración promedio del total de egresados satisfechos de todas las licenciaturas ofertadas por esta universidad pública se cuantifica en 98.3%. Por su parte, la Universidad de Baja California Sur (UABCS, 2012), realizó encuesta sobre satisfacción estudiantil, para apoyar la toma de decisiones y complementar procesos de autoevaluación, diseñando para ello, instrumento basado en escala *Likert*; con tres rubros de servicios (generales, apoyo académico y apoyo integral) desagregados en 12 subprogramas. Este modelo no ofrece valoración global de la calidad de los servicios, sino que presenta promedios de aceptación por servicio; así, los servicios generales y los de apoyo integral alcanzan 79% de satisfacción, mientras que apoyo académico se ubica en 74%; aunque existen rubros que alcanzan 80% de aceptación como bibliotecas, centro de cómputo e idiomas.

En este tenor, Romo, Mendoza y Flores (2012), presentan el caso de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH); quien a través de instrumento autoadministrado exploran mediante 49 reactivos, seis variables; cuyos resultados globales por licenciatura muestran promedios que oscilan entre 67% y 94% de satisfacción, arrojando como áreas críticas de atención las relacionadas con organización de eventos académicos de apoyo, becas, servicios de emergencia, fotocopiado, cafetería, teléfono público, costo de inscripción y actividades deportivas institucionales. Debe considerarse que la evaluación de la educación universitaria posee múltiples dimensiones, de manera que la satisfacción estudiantil es una de ellas, no la única, “medir la calidad de un programa o servicio solo por un criterio, empobrece (y en algunos casos distorsiona) los resultados” (Viñas, 2005, 6); con todo, este indicador, constituye un insumo al planear las acciones de mejora en las organizaciones.

## METODOLOGÍA

Se recogió información al finalizar cada uno de los ciclos escolares que integran este reporte, producto de la aplicación autoadministrada del “Instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación” (SEUE), propuesto por Gento y Vivas (2003); cuyos resultados han sido procesados a través de tablas dinámicas construidas en *Excel de Microsoft*.

### Población Objetivo

Se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del SEUE a la totalidad de egresados de tres cohortes de los cuatro programas educativos de licenciatura, cuya cobertura se muestra en la Tabla 1, la cual alcanza en promedio al 99.3% del total de egresados; debe precisarse que el periodo que cubre el análisis aquí presentado, refiere a las generaciones egresadas en los ciclos escolares: Agosto-Diciembre 2012, Enero-Junio 2013 y Agosto-Diciembre 2013.

Tabla 1: Cobertura Alcanzada en Aplicación del SEUE

Licenciatura:	Cohorte Agosto-Diciembre 2012			Cohorte Enero-Junio 2013			Cohorte Agosto-Diciembre 2013		
	Egresados	Encuestados	%	Egresados	Encuestados	%	Egresados	Encuestados	%
Administración	116	114	98	129	129	100	121	120	99
Contaduría	90	90	100	104	104	100	90	90	100
Gestión Turística	125	124	99	135	132	98	119	119	100
Sistemas Computacionales	67	66	99	85	83	98	53	53	100
Total	398	394	99	453	448	99	383	382	100

*Esta tabla muestra que el porcentaje de cobertura alcanzado en la aplicación del instrumento, es cercano a la totalidad del número de egresados; en esto contribuye el momento de aplicación, pues al ser autoadministrado al finalizar el ciclo escolar, justo cuando los estudiantes concluyen sus estudios, los participantes están en posibilidades de destinar el tiempo requerido para responder la encuesta, de tal forma que excepcionalmente se dan casos de no respuesta, destacando los egresados de Contaduría que en las tres aplicaciones, se logra la participación de todos; en los otros tres programas se obtienen las respuestas del 99% de la población egresada. Fuente: elaboración propia.*

### Instrumento Aplicado

Originalmente está conformado por 93 ítems que comprenden diez subdimensiones, permite la valoración global del nivel de satisfacción por estudiante, así como la valoración de cada una de las subdimensiones e incluso de cada uno de los reactivos. En su momento fue validado recurriendo al juicio de expertos para garantizar la congruencia del contenido y del constructo a través de la técnica estadística del Coeficiente de Proporción de Rangos; la fiabilidad del instrumento se calculó a través del método estadístico de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor relativo de 0.93 (Gento y Vivas, 2003).

A efectos de contextualizarlo al entorno de la Facultad y a las condiciones en que se desarrolla el proceso de formación profesional de los estudiantes, algunos ítems fueron adaptados en su redacción y algunos, por inviables se suprimieron, de tal forma que la versión aplicada explora las diez variables propuestas a través de 88 reactivos, construida en escala *Likert*, con valoración positiva, basada en cinco posibilidades de respuesta en donde los estudiantes expresan los niveles de satisfacción alcanzados en el momento en que ocurre el egreso.

Tabla 2: Subdimensiones e Indicadores Evaluados por el SEUE

SUBDIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS
I. Satisfacción por el cumplimiento a sus necesidades básicas	Satisfacción de los alumnos por las condiciones de la institución porque ofrecen garantías suficientes para el adecuado desarrollo del proceso de formación profesional	- Habilitación de las instalaciones (ventilación, luz, limpieza) - Suficiencia de los espacios para la enseñanza y el estudio - Suficiencia de espacios para la recreación y el descanso -Adecuación de las instalaciones deportivas y de la cafetería - Adaptación del mobiliario - Adaptación de la cafetería escolar (higiene, suficiencia y variedad de alimentos)	1 al 13
II. Satisfacción con los servicios ofrecidos a los estudiantes	Satisfacción de los alumnos con la manera en que funcionan los servicios estudiantiles	- Adecuación del servicio bibliotecario (instalaciones, atención a usuarios, materiales en existencia) -Apropiada atención a estudiantes en los procesos de admisión, inscripción, control y registro estudiantil -Adecuado funcionamiento de los servicios del comedor, laboratorios, transporte, médicos	14 al 23
III. Satisfacción por su seguridad vital	Satisfacción de los alumnos por tener la seguridad de que las condiciones de supervivencia básica, dentro del entorno institucional están garantizadas.	- Seguridad del edificio (escaleras, salidas de emergencia, extintores) - Seguridad del mobiliario (sin aristas, materiales rompibles o inflamables) - Seguridad del transporte (seguridad del vehículo y la ruta) - Seguridad de las zonas de esparcimiento - Seguridad del entorno que rodea a la institución	24 al 29
IV. Satisfacción por la seguridad económica	Satisfacción de los alumnos por tener la seguridad que su condición socioeconómica es tomada en consideración y no se constituye en un obstáculo para su proceso de formación	- Igualdad de oportunidades para participar en actividades curriculares y extracurriculares, sin limitaciones por razones socioeconómicas - Igualdad de oportunidades para beneficiarse de todos los servicios de apoyo al estudiante.	30 al 35
V. Satisfacción por la seguridad emocional	Satisfacción por la seguridad de contar con el afecto que requiere un desarrollo equilibrado de la personalidad y el esfuerzo que ha de realizar para lograr su formación	-Trato afectuoso de sus profesores, compañeros, autoridades, administrativos y personal de servicios (biblioteca, cafetería, servicio médico)	36 al 42
VI. Satisfacción por la pertenencia a la institución o al grupo de alumnos	Satisfacción por contar con el reconocimiento debido y la aceptación por el hecho de ser miembros de la institución y del grupo de clase, así como tener las oportunidades de participar en las políticas y proyectos institucionales.	-Aceptación de las autoridades universitarias, profesores, personal no docente, por otros alumnos de la institución y compañeros de clase -Reconocimiento del contexto social -Sentirse representado ante organismos de cogobierno -Sentir la consideración y aceptación de las contribuciones personales	43 al 52
VII. Satisfacción por el sistema de trabajo	Satisfacción por la manera de organización del trabajo y los recursos que suponen.	-Contenido de los programas y organización del tiempo -Materiales impresos y audiovisuales disponibles en el aula -Preparación y actualización pedagógica de los profesores. -Incorporación de las nuevas tecnologías a la enseñanza, sistema de evaluación utilizado, acción tutorial u orientadora, metodología de enseñanza, comunicación con los profesores -Acceso a diversas manifestaciones culturales y de recreación -Formación práctica y vinculación con el trabajo	53 al 71
VIII. Satisfacción por el progreso o éxito personal	Satisfacción por los logros obtenidos durante su proceso de formación, relacionados con habilidades, valores y destrezas	-Calificaciones obtenidas -Conocimientos adquiridos, dominio de técnicas de estudio -Formación recibida y trabajo intelectual desarrollado -Habilidades y destrezas adquiridas -Desarrollo integral como persona	72 al 77
IX. Satisfacción por el prestigio o el reconocimiento del éxito alcanzado	Satisfacción por el reconocimiento del éxito personal por parte de la institución y sus compañeros	-Reconocimiento de la institución, autoridades, profesores, compañeros de clase, alumnos y el contexto por los logros alcanzados	78 al 82
X. Satisfacción por la autorrealización personal	Satisfacción por la autorrealización personal relacionada con la libertad, la autonomía y desarrollo personal que permite visualizar un futuro promisorio.	- Progreso y desarrollo personal basado en la libertad y autonomía, que permite crecer profesionalmente obteniendo confianza en el futuro profesional	83 al 88

*En esta tabla podrá notarse que las variables propuestas para la integración del constructo "satisfacción", de alguna forma atiende las ideas de Maslow (1983) partiendo de las necesidades básicas, en seguida las de seguridad, tanto la vital, la económica y la emocional, arribando al final con las de realización y reconocimiento; la medición de estas variables a través del instrumento propuesto, parte de la idea de que la expresión de satisfacción es resultante de la combinación de varios factores; en donde se conjuga lo cognitivo y lo afectivo expresado en un proceso valorativo, las diez subdimensiones se desagregan en 34 indicadores, explorados a través de 88 reactivos construidos en escala Likert con valoración positiva. Fuente: Adaptado de Gento y Vivas (2003).*

### Operacionalización de Variables

Diez son las variables que contempla el instrumento aplicado; a través de las cuales se identifican los niveles de satisfacción de quienes egresan de la Facultad, que se describen en la Tabla 2, incluyendo su conceptualización, los indicadores que cada una comprenden, así como la cantidad de *ítems*.

Metodología de Análisis

Las subdimensiones investigadas tienen un nivel de medición correspondiente a datos ordinales, que aun cuando son datos cualitativos, pueden ser ordenados o clasificados, (Lind, Marchal y Wathen, 2012). Para concentrar la información se construyó una base de datos, agrupándolos por medio de frecuencias y derivando estadísticos descriptivos como la moda, la media, la mediana, el rango, la desviación estándar y la varianza. La información generada se presenta por medio de tablas de contingencias o cruzadas, cuyas celdas proporcionan información tanto en filas como en columnas. (Levine, Krehbiel y Berenson, 2006).

**RESULTADOS**

A partir de los resultados obtenidos en las tres cohortes, la Tabla 3, muestra por generación y por programa educativo, los niveles de satisfacción alcanzados, de acuerdo al instrumento aplicado y con base a las categorías de respuesta.

Tabla 3: Niveles de Satisfacción, Por Cohorte y Programa Educativo

Cohorte:	Generación Agosto-Diciembre 2012					Generación Enero-Junio 2013					Generación Agosto-Diciembre 2013				
	LA	LC	LGT	LSC	T	LA	LC	LGT	LSC	T	LA	LC	LGT	LSC	T
Niveles/ PE*:															
Totalmente Insatisfecho	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
Poco Satisfecho	1	2	4	2	9	4	4	2	3	13	2	0	5	1	8
Satisfecho	58	49	68	31	206	58	39	54	34	185	48	32	53	32	165
Bastante Satisfecho	51	28	43	29	151	61	46	63	39	209	49	38	50	16	153
Totalmente Satisfecho	4	11	9	4	28	6	14	13	7	40	21	20	11	3	55
Total	114	90	124	66	394	129	104	132	83	448	120	90	119	53	382

\* Abreviaturas: PE = Programa Educativo; LA: Licenciatura en Administración; LC: Licenciatura en Contaduría; LGT: Licenciatura en Gestión Turística; LSC: Licenciatura en Sistemas Computacionales; T: Totales. Esta tabla muestra los niveles de satisfacción alcanzados por programa educativo y por cohorte; puede notarse que al considerar como aceptables las respuestas ubicadas en las categorías “Satisfecho”, “Bastante Satisfecho” y “Totalmente Satisfecho”; el grueso de respuestas indica altos niveles de satisfacción (97.4% en promedio) y las diferencias entre los niveles de insatisfacción (categorías “Totalmente Insatisfecho” o “Poco Satisfecho”) que presenta cada uno de los programas, no son significativas (en total la insatisfacción no sobrepasa a 32 egresados que representan el 2.6% del total de egresados); de ahí la necesidad de analizar estos resultados desde la óptica de las subdimensiones exploradas por programa educativo. Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, en la Tabla 4, se muestran los principales estadísticos descriptivos relacionados con medidas de tendencia central, para sintetizar los datos en valores representativos y medidas de dispersión para identificar la variabilidad de los datos respecto a los promedios.

Tabla 4a: Estadísticos Descriptivos Sobre Resultados Globales

Generación	Número de Encuestados	Medidas de Tendencia Central			Medidas De Dispersión		
		Media	Moda	Mediana	Rango	Desviación Estándar	Varianza
Agosto-Diciembre 2012	394	3.5	3	3	3	0.66	0.44
Enero-Junio 2013	448	3.61	4	4	4	0.70	0.49
Agosto-Diciembre 2013	382	3.66	3	4	4	0.75	0.57

Con los datos de esta tabla, puede afirmarse que los niveles de satisfacción evaluados por los egresados de los cuatro programas educativos son aceptables, en donde la categoría que más se repite es 3 (Satisfechos) y en una cohorte alcanza 4 (Bastante satisfecho). En la cohorte de 2012, cincuenta por ciento de los estudiantes se ubica por encima de 3 (Satisfechos) y en las dos de 2013 por encima de 4 (Bastantes satisfechos), el restante 50% se sitúa por debajo de estos valores. En promedio las respuestas de los egresados se ubican en 3.6 (media de las medias), lo que involucran las categorías de Satisfechos y Bastante Satisfechos, asimismo respecto a esa media, los datos se desvían en promedio 0.7 unidades de la escala. La proporción de estudiantes que califican a los niveles de satisfacción en escala 1 (Totalmente insatisfechos), no son significativos estadísticamente, de tal forma que las puntuaciones obtenidas tienden a ubicarse en valores medios o elevados. Fuente: elaboración propia.

A partir de los resultados globales, a continuación (Tablas 4 a la 7) se presentan los resultados promedio de las tres cohortes, en cada programa educativo, considerando las subdimensiones exploradas.

Tabla 4b: Niveles de Satisfacción de Egresados de Administración (Promedio de Tres Cohortes)

Satisfacción Por:	Valoración:	1	2	3	4	5
El cumplimiento a sus necesidades básicas		14%	25%	37%	17%	8%
		17%	22%	33%	19%	9%
Por su seguridad vital		14%	21%	40%	18%	8%
Por la seguridad socio-económica		14%	22%	40%	16%	7%
Por la seguridad emocional		5%	15%	41%	27%	12%
Por la pertenencia a la institución o al grupo de alumnos		4%	12%	43%	29%	14%
Por el sistema de trabajo		6%	18%	42%	25%	10%
Por el progreso o éxito personal		1%	8%	31%	40%	20%
Por el prestigio o reconocimiento del éxito personal		3%	11%	43%	31%	12%
Por la autorrealización personal		1%	5%	28%	34%	32%

Esta tabla muestra que los egresados de Administración, si bien a nivel global concluyen sus estudios con altos niveles de satisfacción (Valores 3, 4 ó 5); las subdimensiones relacionadas con: el cumplimiento a necesidades básicas (39%); los servicios ofrecidos a los estudiantes (39%); la seguridad vital (35%); la seguridad socioeconómica (36%) son las que generan mayor insatisfacción (categorías poco satisfechas o totalmente insatisfechas) e incluso podría considerarse en ese grupo a la valoración realizada a los sistemas de trabajo con 24% de insatisfacción; en oposición, las relacionadas con el progreso o éxito personal (91%), el prestigio o reconocimiento del éxito personal (86%) y la autorrealización (94%), son las que resultan mejor evaluadas. Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Niveles de Satisfacción de Egresados de Contaduría (Promedio de Tres Cohortes)

Satisfacción Por:	Valoración:	1	2	3	4	5
El cumplimiento a sus necesidades básicas		10%	24%	37%	20%	10%
Los servicios ofrecidos a los estudiantes		13%	18%	35%	22%	12%
Por su seguridad vital		13%	21%	38%	18%	9%
Por la seguridad socio-económica		13%	21%	40%	17%	8%
Por la seguridad emocional		5%	13%	44%	25%	14%
Por la pertenencia a la institución o al grupo de alumnos		2%	11%	46%	27%	15%
Por el sistema de trabajo		6%	16%	42%	23%	13%
Por el progreso o éxito personal		2%	7%	37%	31%	23%
Por el prestigio o reconocimiento del éxito personal		2%	10%	43%	28%	17%
Por la autorrealización personal		1%	5%	30%	32%	32%

Esta tabla muestra los resultados generados por las respuestas de egresados de Contaduría; mostrando altos niveles globales de satisfacción, cuando se evalúan las respuestas a nivel subdimensión se encuentran insatisfechas (“Poco Satisfechas” o “Totalmente Insatisfechas”) las necesidades básicas, de tal forma que: cumplimiento a necesidades básicas (34%); servicios ofrecidos a estudiantes (31%); seguridad vital (34%); seguridad socio-económica (34%); y los sistemas de trabajo (22%); en contraparte, las vinculadas a la autorrealización alcanzan mejores ponderaciones; así el progreso o éxito personal (91%); el reconocimiento del éxito personal (88%) y la autorrealización personal (94%) generan altos niveles de satisfacción (Categorías “Satisfecho”, “Bastante Satisfecho” o “Totalmente Satisfecho”). Fuente: elaboración propia

Las generaciones analizadas, si bien satisfechas; presentan a nivel subdimensión importantes áreas de oportunidad, asimismo es de considerar que aun cuando los niveles de insatisfacción son similares, existen matices cuando los datos se revisan por programa educativo. Así, mientras quienes egresan de Contaduría, presentan niveles de insatisfacción en las primeras cuatro subdimensiones que en promedio no rebasan 34%; los egresados de Gestión Turística en alguna de esas subdimensiones expresan insatisfacción del 42% y más de la mitad de los que concluyen la Licenciatura en Sistemas Computacionales en al menos dos de esas subdimensiones están insatisfechas; de tal forma que si se ordenan por programa educativo, los niveles de insatisfacción alcanzados serían de mayor a menor: Sistemas Computacionales, Gestión Turística, Administración y Contaduría.

A continuación, la Tabla 8, muestra los indicadores relacionados con las subdimensiones insatisfechas en las tres generaciones, los que representan áreas de oportunidad que habrán de atenderse en programas de mejora continua; se incluyen a los sistemas de trabajo, aun cuando la insatisfacción, no rebasa 25%.

Tabla 6: Niveles de Satisfacción de Egresados de Gestión Turística (Promedio de Tres Cohortes)

Satisfacción Por:	Valoración:	1	2	3	4	5
El cumplimiento a sus necesidades básicas		14%	27%	37%	15%	6%
Los servicios ofrecidos a los estudiantes		19%	23%	36%	16%	6%
Por su seguridad vital		15%	24%	39%	15%	7%
Por la seguridad socio-económica		15%	22%	40%	17%	6%
Por la seguridad emocional		7%	16%	43%	25%	10%
Por la pertenencia a la institución o al grupo de alumnos		5%	11%	46%	25%	12%
Por el sistema de trabajo		6%	16%	43%	26%	9%
Por el progreso o éxito personal		2%	7%	31%	39%	22%
Por el prestigio o reconocimiento del éxito personal		4%	12%	41%	30%	13%
Por la autorrealización personal		2%	4%	26%	37%	31%

A través de esta tabla y tratándose de egresados de Gestión Turística, se aprecia que al igual que las otras licenciaturas, a nivel global, también muestran altos niveles de satisfacción, a pesar de ello, al evaluar las respuestas por subdimensión están insatisfechas (“Poco Satisfechas” o “Totalmente Insatisfechas”) las necesidades básicas, de tal forma que: cumplimiento a necesidades básicas (41%); servicios ofrecidos a estudiantes (42%); seguridad vital (39%); seguridad socio-económica (37%); y en menor escala sistemas de trabajo (22%) constituyen áreas de oportunidad; en contraparte, las que se vinculan al progreso personal y la autorrealización alcanzan mejores ponderaciones (Categorías “Satisfecho”, “Bastante Satisfecho” o “Totalmente Satisfecho”); así el progreso o éxito personal (92%), el prestigio o reconocimiento del éxito personal (84%) y la autorrealización personal (94%) resultan con altos niveles de aceptación. Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Niveles de Satisfacción de Egresados de Sistemas Computacionales (Promedio de Tres Cohortes)

Satisfacción Por:	Valoración:	1	2	3	4	5
El cumplimiento a sus necesidades básicas		17%	27%	35%	14%	7%
Los servicios ofrecidos a los estudiantes		27%	25%	30%	12%	6%
Por su seguridad vital		25%	26%	31%	12%	5%
Por la seguridad socio-económica		18%	24%	38%	15%	5%
Por la seguridad emocional		7%	16%	41%	24%	13%
Por la pertenencia a la institución o al grupo de alumnos		4%	12%	45%	28%	11%
Por el sistema de trabajo		7%	18%	42%	24%	8%
Por el progreso o éxito personal		2%	11%	35%	36%	16%
Por el prestigio o reconocimiento del éxito personal		3%	15%	39%	31%	11%
Por la autorrealización personal		2%	8%	32%	36%	21%

En esta tabla, se muestran los resultados proporcionados por egresados de la licenciatura en Sistemas Computacionales; podrá notarse que presentan similitud respecto a las otras licenciaturas analizadas y de igual forma, aun cuando a nivel global la satisfacción en general es bastante aceptable; las primeras cuatro subdimensiones que explora el instrumento aplicado, son las que generan mayor insatisfacción (“Poco Satisfechas” o “Totalmente insatisfechas”); así, el cumplimiento a las necesidades básicas (44%); los servicios ofrecidos a los estudiantes (52%); la seguridad vital (51%); la seguridad socioeconómica (42%) y de alguna medida los sistemas de trabajo (25%) requieren de mayor atención a nivel institucional; por otro lado, las mejor evaluadas también son las relacionadas con el progreso o éxito personal (87%); el prestigio o reconocimiento del éxito personal (81%) y la autorrealización personal (89%). De alguna forma este programa es el que mayor insatisfacción presenta, pues en al menos dos subdimensiones insatisfechas se rebasa el 50% Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

Las universidades preocupadas por mejorar su desempeño, encuentran en los procesos de gestión de la calidad una herramienta, que les permite evaluar los servicios que ofrecen; en este proceso, el nivel de satisfacción que construyen los egresados durante su vida estudiantil, constituye importante referente en el momento de instrumentar planes de mejora. Con este estudio, se reitera la necesidad de escuchar las voces de los estudiantes, actores principales dentro del proceso educativo, máxime cuando existen estudios que afirman que la satisfacción estudiantil muestra una correlación positiva con aspectos de motivación, índices de retención y rendimiento académico. El instrumento autoadministrado, aplicado al 99.3% del universo de egresados de los cuatro programas de licenciatura de tres generaciones, permite la valoración global de la satisfacción de cada estudiante, así como la valuación de cada una de las diez subdimensiones que lo integran e incluso a nivel de cada uno de los 88 reactivos que lo conforman, contruidos en escala Likert con valoración positiva.

Aun cuando los egresados de los cuatro programas educativos, manifiestan índices de satisfacción aceptables, (97.4% en promedio) existen importantes áreas de oportunidad a nivel de las primeras cinco subdimensiones exploradas, que se relacionan con la satisfacción de necesidades básicas y los sistemas de trabajo, valoradas con mayor insatisfacción. A nivel programa educativo, son los egresados de Contaduría quienes menor insatisfacción señalan, seguidos por los de Administración; mientras que los estudiantes de Gestión Turística y los de Sistemas Computacionales expresan mayores niveles de insatisfacción.

Tabla 8: Áreas de Oportunidad Derivadas de Subdimensiones Insatisfechas

Subdimensión	Áreas De Oportunidad
Cumplimiento a necesidades básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilitación de instalaciones (ventilación, luz, limpieza)</li> <li>- Suficiencia de espacios para la enseñanza, el estudio, recreación y el descanso</li> <li>- Adecuación de instalaciones deportivas y mobiliario</li> </ul>
Servicios ofrecidos a estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación de la cafetería escolar (higiene, suficiencia y variedad de alimentos)</li> <li>- Adecuación del servicio bibliotecario (instalaciones, atención a usuarios, materiales en existencia)</li> <li>- Apropiada atención a estudiantes en los procesos de admisión, inscripción, control y registro estudiantil</li> </ul>
Seguridad vital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuado funcionamiento de los servicios del comedor, laboratorios, transporte, médicos</li> <li>- Seguridad del edificio (escaleras, salidas de emergencia, extintores)</li> <li>- Seguridad del mobiliario (sin aristas, materiales rompibles o inflamables)</li> <li>- Seguridad del transporte (seguridad del vehículo y la ruta)</li> <li>- Seguridad de las zonas de esparcimiento</li> </ul>
Seguridad socio-económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad del entorno que rodea a la institución</li> <li>- Igualdad de oportunidades para participar en actividades curriculares y extracurriculares, sin limitaciones por razones socioeconómicas</li> <li>- Igualdad de oportunidades para beneficiarse de todos los servicios de apoyo al estudiante, sin limitaciones por razones socioeconómicas</li> </ul>
Sistema de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido de los programas y organización del tiempo</li> <li>- Materiales impresos y audiovisuales disponibles en el aula y la institución</li> <li>- Preparación, actualización y condiciones pedagógicas de los profesores.</li> <li>- Incorporación de las nuevas tecnologías a la enseñanza, sistema de evaluación utilizado, acción tutorial u orientadora, metodología de enseñanza, comunicación con los profesores</li> <li>- Acceso a diversas manifestaciones culturales y de recreación</li> <li>- Formación práctica y vinculación con los futuros centros de trabajo</li> </ul>

*A partir del contenido de esta tabla deben derivarse las líneas de acción que pueden instrumentarse en los programas de mejora continua a establecer en la Facultad; sin dejar de reconocer que la satisfacción de todas las necesidades siempre encontrará las limitantes presupuestales que caracterizan a las instituciones públicas, sin embargo existen algunas que no necesariamente solo se atienden con dinero; en donde deberán concurrir los esfuerzos de todos los involucrados en el proceso educativo, para satisfacer algunas necesidades básicas; mejorar el servicio ofrecido a los estudiantes (subdimensión dos de la tabla); propiciar mejores condiciones de seguridad tanto vital como socioeconómica (subdimensiones 3 y 4) y respecto a la mejora en sistemas de trabajo, el personal docente está involucrado en forma determinante. Fuente: elaboración propia, basado en indicadores propuestos por Gento y Vivas (2003).*

Los resultados encontrados, coinciden con los reportados por la UNISON y en algunos aspectos con la UABCS, y con ésta última, existe similitud en lo referente a la insatisfacción por los servicios ofrecidos; asimismo existen coincidencias en la insatisfacción encontrada en la propuesta de la UACH. También se coincide con la UNISON en lo referente a que es la Licenciatura en Computación la que presenta menor satisfacción. Sin ignorar algunas diferencias sobre la cantidad de variables exploradas y con matices sobre la integración del constructo “satisfacción”; en general se coincide con los estudios realizados por las universidades referidas, no solo en resultados, sino en el tipo de instrumento utilizado.

Los resultados presentados, son insuficientes para diagnosticar la calidad educativa ofrecida por la Facultad, para ello deben analizarse otras variables que intervienen en el proceso, de ahí que lo expuesto debiera entenderse como un panorama general de la situación, que no profundiza en las causas de la satisfacción o insatisfacción encontrada, que además de limitante, representa otra línea de investigación a desarrollar en el futuro.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2010). "Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias, los nuevos paradigmas". Mc Graw Hill. 5ª Edición. México.
- Daft, L., R. y Marcic, D. (2011). "Introducción a la Administración". Cengage Learning. 6ª Edición. México
- Elliot M. K. y Shin D. (2002). "Satisfacción de los alumnos: Un nuevo enfoque a la evaluación de este importante concepto". Diario de Políticas de educación Superior y de Gestión. Tomo 24, Número 2, Noviembre, Páginas 197 a 209. Revista electrónica, retraído el 5 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713431525~link=cover>
- Evans, R., J. y Lindsay, M., W. (2008). "Administración y control de la calidad". Cengage Learning. 7ª Edición. México
- Eyssautier, M., M. (2010). "Elementos básicos de administración". Trillas. México
- Gento P. S. y Vivas G. M. (2003). "El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación". Universidad Nacional de Educación a Distancia de España. Documento electrónico, retraído el 14 de Octubre de 2011. Disponible en: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo\\_2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo_2.pdf)
- Hernández, R., S. (2011). "Introducción a la Administración. Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia". Mc Graw Hill. 5ª Edición. México
- Koontz H. y Weihrich H. (2007). "Elementos de Administración. Un enfoque internacional". Mc Graw Hill. 7ª Edición. México.
- Levine, M., D.; Krehbiel, T., C., y Berenson, M., L. (2006). "Estadística para administración". Pearson Prentice Hall. 4ª Edición. México.
- Lind, D., A.; Marchal, W., G., y Wathen, S., A. (2012). "Estadística aplicada a los negocios y economía". Mc Graw Hill. 15ª Edición. México.
- Maslow, A. (1983). "La amplitud potencial de la naturaleza humana". México. Trillas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (1998). "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción". Documento electrónico, retraído el 12 de Octubre de 2011. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Romo, G., J.; Mendoza, M., G. y Flores, K., E. (2012). "Relaciones conceptuales entre calidad educativa y satisfacción estudiantil, evaluadas con ecuaciones estructurales: El caso de la facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Chihuahua". Documento electrónico, retraído el 20 de Enero de 2014. Disponible en: [cie.uach.mx/cd/docs/area\\_04/a4p11.pdf](http://cie.uach.mx/cd/docs/area_04/a4p11.pdf)
- Universidad Autónoma de Baja California Sur, UABCS. (2012). "Encuesta de Satisfacción estudiantil en la Universidad Autónoma de Baja California Sur 2012-I. Primer Informe Semestral". Documento electrónico, retraído el 15 de Marzo de 2014. Disponible en:

[http://uabcs.mx/secciones/contenido\\_pagina/279/790/Direcci%C3%B3n%20de%20Docencia%20e%20Investigaci%C3%B3n%20Educativa](http://uabcs.mx/secciones/contenido_pagina/279/790/Direcci%C3%B3n%20de%20Docencia%20e%20Investigaci%C3%B3n%20Educativa)

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

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

## RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo financiero recibido por parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI, 2013); que permitió la realización del proyecto y la presentación de resultados.

## BIOGRAFÍA

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

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

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

# **PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA**

Juan Carlos Aguilar Joyas, Universidad Autónoma de Occidente

## **RESUMEN**

*Las personas y los saberes acumulados por una organización y la forma como los utilice, constituyen la ventaja competitiva de mayor impacto en este mundo globalizado; es por ello que, para establecer una diferencia competitiva, un factor fundamental radica en la gestión que la organización establezca para su talento humano. Partiendo de esta premisa, se desarrolló la investigación para conocer el rol, los retos y las prácticas de 25 empresas locales respecto a la gestión del talento humano (GTH), logrando evidenciar los enfoques, modelos aplicados y el rol desempeñado por las áreas de gestión humana como socias estratégicas del negocio, suponiendo de esta manera, el cambio de un enfoque operativo hacia uno estratégico que agregue valor. Igualmente, se logran identificar los principales retos que han enfrentado estas empresas, mostrando que por ejemplo, las relaciones laborales, los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano y los procesos de subcontratación son aspectos sensibles en muchas de las empresas colombianas. Estos resultados plantean que, para mantenerse competitivas, las organizaciones deberán preocuparse por mejorar sus prácticas con el fin de atraer, desarrollar y retener un talento humano que cada vez es más escaso y diverso.*

**PALABRAS CLAVES:** Talento Humano, Estrategia, Prácticas de Talento Humano, Desarrollo de Personas

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN VALLE OF CAUCA COMPANIES**

### **ABSTRACT**

*People and knowledge accumulated by an organization and how to use them, of major impact in this globalized world. For this reason, in order to establish competitive differentiation, a key factor lies in the management the organization and how it establishes its human talent. Research about the role, challenges and practices of 25 Cauca companies regarding management of human talent was developed (GTH), showing the approaches, models used and the role played by human management areas as strategic business partners. From this, many firms change from an operational approach to a strategic approach that adds value. The main challenges that these companies have confronted can be identified, showing that industrial relations, welfare programs, measuring the effectiveness of human talent and outsourcing processes are sensitive issues in many Colombian companies. These results suggest that to remain competitive, organizations should worry about improving their practices so that they attract, develop and retain human talent that is becoming more scarce and diverse.*

**JEL:** M12, M14, M54

**KEY WORDS:** Human Talents, Strategy, Human Talent Practices, Development of People

## INTRODUCCION

La gestión del talento humano, en adelante (GTH) en las empresas colombianas se lleva a cabo de una manera muy diversa, como resultado de las diferentes regiones, tipos y tamaños de empresas. Esta investigación presenta un contexto de cómo algunas empresas de la región del Valle del Cauca, y en especial de la ciudad de Cali abordan las prácticas de la gestión del talento humano, priorizan los retos a los que se enfrentan, asumen su rol como socio estratégico del negocio y desarrollan sus procesos. El propósito es conocer un poco hasta qué punto las tendencias administrativas como el outsourcing, el balanced score card, la gestión de cambio y el bienestar del empleado, han permeado a las empresas de la región y que acciones de apoyo se podrían determinar frente a las prácticas y el rol de las áreas de talento humano como elementos fundamentales en la dinámica de las empresas.

Los resultados de la investigación permiten evidenciar que se ha avanzado en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y tendencias del mercado, pero estas empresas igualmente se encuentran frente a grandes desafíos para la gerencia del talento humano en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor que agregan a la organización. A partir de las anteriores consideraciones y buscando contribuir con elementos relevantes para el desarrollo de esta área en las empresas de la región se identifican mecanismos o instrumentos de referenciación que potencien el mejoramiento continuo de sus estrategias.

## REVISIÓN LITERARIA

El surgimiento de la Revolución Industrial determinó un elevado nivel de mecanización de un gran número de actividades laborales, llevando consigo, peligro e insatisfacción de los trabajadores, de esta manera las empresas se vieron obligadas a crear los denominados departamentos de Bienestar y posteriormente el de director del Departamento de Personal, donde su función principal era velar por determinadas necesidades de los trabajadores como; viviendas, asistencia médica, educación, etc. Estos departamentos de Bienestar impulsan la aparición de la “Administración especializada” en personal diferenciada de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y similares.

Abordar el tema de la gestión del talento humano lleva primero a considerar la teoría clásica de la administración que aparece ante las necesidades de interpretación de una sociedad industrial asentada a principios del siglo XX en Norteamérica y muchos países Europeos, se destaca aquí la teoría de la burocracia de Weber, la teoría de la organización científica de Taylor y la teoría de la organización formal de Fayol. La teoría clásica se inclinó más por la organización formal, su preocupación por la forma y el énfasis en la estructura llevó a varias exageraciones, especialmente en tiempos, movimientos y productividad. Es necesario entonces enfatizar que por ejemplo el taylorismo y su Scientific Management (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato del talento humano; el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra "La riqueza de las naciones" quedó atrás (Smith,1937).

Con la aparición de la escuela de las relaciones humanas, se cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional, hacia las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica, genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero” (Hernandez,1994). En esta línea de las relaciones humanas están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos del Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su

búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg, Mc. Gregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas. Desde un punto de vista conceptual la teoría clásica de la administración y en especial el taylorismo con su enfoque administrativo hoy es superado por la nueva GTH (AEDIPE, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004), cuyos aportes más apreciables se pronuncian en las nuevas estructuras organizacionales anti-piramidales o planas, o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de gestión y dirección caracterizados por la orientación estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo, la polivalencia (multicompetencias) y la consideración del talento humano como una inversión y no un costo.

La Gestión Humana aparece entonces como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Es tal la importancia que hoy se le está dando a la GTH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de Recursos Humanos, y no se llega a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Hoy se puede decir que existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica del Talento Humano (GTH) y son: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GTH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GTH y la estrategia organizacional. Lo anterior confirma que hoy en día no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones, crean la innovación en las organizaciones y generan ventaja competitiva (Barney, y Wright. 1998).

son personas dotadas de características y puntos de vista propios y sobre todo, heterogéneos, sin embargo todo este talento por si solo no es garantía de mejoras inmediatas y tangibles en la organización o grupo, ya que los resultados y beneficios solo se logra con un gestión eficaz de la fuerza de trabajo (Jayne y Dipboye. 2004) liderada por la gerencia de recursos humanos quienes deben estar involucrados en la gestión de los procesos de cambio y mejoramiento de la capacidad organizacional (Shahrabi, 2011) Dado que hoy las áreas de gestión del talento humano desempeñan un rol mas participativo e importante en la planeación y estrategia de la organización, es de esperar que estas áreas apliquen todo su conocimiento y se conviertan en socios estratégicos en el desarrollo de su plan estratégico y el de la empresa. En consecuencia, se espera que las áreas de talento humano de las organizaciones empiecen a genera valor a esta, respaldando la creación de capacidades organizacionales, aumentando el capital intelectual de la empresa para asegurar la eficiencia de los procesos que le son propios para dejar de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de los recursos humano a hablar un lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas y que la organización “mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable” (Werther y Davis. 2008) Dave Ulrich (1997) plantea la función estratégica de los departamentos de recursos humanos cuando contribuyen en la conversión de la estrategia en acción. Actualmente el talento humano se ha convertido en el valor diferencial por excelencia en las organizaciones, lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionarlo.

#### Aspectos Generales del Valle del Cauca

El departamento del Valle del Cauca está ubicado al suroccidente de Colombia y cuenta con una extensión territorial de 22.140 Km<sup>2</sup>. Según el DANE (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística), la participación preliminar en el año 2009 del Departamento en el PIB nacional, fue del 10,1% y tiene una población, según datos reportados por el censo 2005 de 4.161.425 habitantes, su capital es Santiago de Cali cuya población proyectada al 2011 de 2.291.000 habitantes siendo la tercera ciudad en el país. La base económica del departamento está sustentada en la prestación de servicios, seguida por industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios más importantes se encuentran: comerciales, transporte, banca y comunicaciones. La agricultura por su parte es tecnificada, siendo el producto más relevante la caña de azúcar; y otros como: caña panelera, sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café, palma africana y cacao. La ganadería es principalmente vacuna. En lo referente al sector industrial, se destacan alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, farmacéuticos, plásticos y editoriales. Frente a la competitividad del departamento, la Cepal, en el documento “Serie Estudios y perspectivas No. 21, Bogotá, octubre de 2010”, muestra el escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia para el año 2009, en el que el Valle del Cauca ocupa el tercer lugar, antecedido por Bogotá en primer lugar y Antioquía en segundo lugar, en un ranking de 29 puestos.

## METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se desarrolló aplicando una metodología cuantitativa, con la finalidad de conocer las prácticas de gestión del talento humano en las empresas objeto de estudio, así como la correlación entre dichas prácticas y la estrategia del negocio. El tipo de estudio fue descriptivo y con técnica estadística de muestreo aleatorio simple. La muestra poblacional de la investigación fueron 25 empresas, compuesta en su mayoría por pymes establecidas en la Región del Valle del Cauca y siendo el 60% empresas de la ciudad de Cali, el 32 % de las empresas pertenecen al sector alimentos, 12 % al sector farmacéutico y el resto a diferentes sectores como transporte, comercialización de baldosas, grasas, laboratorios farmacéuticos, supermercados y empresas de servicios. Tabla 1

Tabla 1: Empresas y Sectores Participantes de la Investigación

Empresas	Cantidad
Producción. Baldosas, cerámicas, mármol, Pisos industriales	1
Comercialización, construcción y Mto. de redes gas natural	1
Productora de papel.	1
Servicio y equipos de aire comprimido.	1
Productos químicos para la industria y aseo general.	1
Fabricación de carrocerías para vehículos.	1
Servicios públicos (energía, acueducto, alcantarillado y telecomunicaciones.)	1
Ingenio azucarero	1
Servicio de alarmas y sistemas de seguridad	1
Supermercado	1
Fabrica de grasas y productos químicos LTDA.	1
Servicios de Investigaciones de mercado.	1
Servicio de Transporte.	2
Productos farmacéuticos, para uso personal y hogar.	3
Productores y comercialización de de alimentos.	8

*En esta tabla se describe la muestra de empresas y su actividad económica, donde se destaca las empresas vinculadas al sector de alimentos*

La información se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario a cada una de las 25 empresas de los diferentes sectores de la economía, El cuestionario contenía información respecto a los aspectos propios de área como por ejemplo: la creación y alineación de la cultura con la estrategia negocio, el rol como socio estratégico del negocio, los retos y los procesos en la gestión del talento humano. Dado los diferentes tamaños de las empresas, los elementos muestrales fueron jefes de recursos Humanos, asistentes de recursos humanos y directores administrativos. El análisis estadístico de la información fue de tipo descriptivo dejando un espacio para su tratamiento causal en estudios posteriores.

## RESULTADOS

### Habilidades Como Socio del Negocio

La gestión estratégica del talento humano en las organizaciones de hoy está fundamentada en trabajar en el desarrollo de habilidades como socia del negocio. Se trata entonces de su capacidad para de conocer el negocio, ayudar a diseñar y consolidar la estrategia de la organización, entenderla, identificar los aportes que deberán realizar para lograrla y tener clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere. Durante el desarrollo de la investigación se encontró que las metodologías utilizada para alinear las prácticas de gestión del talento humano con la estrategia de la organización son: La planeación estratégica y el alineamiento con los objetivos de las otras áreas cada una con un 48% y llama la atención que dentro de las prácticas administrativas alternas esta el uso Balance score card con solo el 4%.

El 56% de la muestra de empresas han adoptado mecanismo para integrar el área de gestión humana a los procesos de medición estratégica del negocio, pero el 44% de ellas donde las áreas de gestión humana no están integradas al proceso de medición estratégica del negocio son empresas que se caracterizan por: no tener claridad acerca de la prioridades a mediano plazo en cuanto a la gestión del talento humano en la empresa, el 81% de ellas no mide el valor agregado que genera el área de gestión humana, la mayoría (81%) no cuentan con un plan estratégico de gestión humana. Lo anterior muestra la dificultad que aún se tiene para establecer indicadores de gestión humana, y aún más para identificar la relación existente entre las acciones del área y su impacto en la estrategia y los resultados de la empresa

La investigación midió el tipo de participación de las áreas de gestión humana en los procesos estratégicos de cambio, donde se destaca que el 38 % manifestó haber participado en reestructuraciones, el 37 % en desarrollo de competencias de liderazgo, el 14% en fusiones o adquisiciones y el 11% en el re direccionamiento del negocio. De los datos anteriores se puede concluir que la importancia estratégica del área de gestión humana en estas empresas no es determinante y se orienta más bien a la implementación de acciones de procesos internos y se sustenta el resultado puesto que en cuanto a la dedicación de esfuerzos de las áreas de Gestión Humana, el 44 % de las empresas dedican más del 51% del tiempo a la ejecución de labores operativas Frente a la toma las decisiones en materia retributiva las respuestas indican una muy poca influencia del área de gestión humana en este componente de amplia importancia estratégica para cualquier empresa. Como métrica para establecer el desarrollo estratégico de la gestión humana se preguntó si la empresa cuenta con un plan estratégico de gestión humana y al respecto el 52 % afirmó que no tiene y el 48% si cuenta con un plan formal de Gestión Humana.

Los resultados pueden sorprender al observar la puntuación relativamente baja que se recibe en este aspecto, dado el rol esperado de colaborador estratégico. Sin embargo, podría deberse a que la mayoría de las empresas de la investigación ya cuentan con un plan estratégico corporativo y en él pueden poseer componentes de gestión humana. Como se observa en la tabla 2, respecto a las debilidades del área de Gestión humana, en las empresas indicaron que las principales son: no medir el impacto de la gestión 32%, la alta dedicación operativa 27%, la incapacidad de medir el valor agregado 18 %, no actuar como socia del negocio 9%, la falta de alineación con la estrategia de la organización 9% y finalmente la incapacidad para ser vocera de la gente 5% Tabla 2. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, las competencias asignadas a los departamentos de gestión humanas serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias (Dolan S., Valle R., Jackson S., Schuler R, 2007)

Tabla 2: Principales Debilidades del Área de Gestión Humana de la Empresa

Debilidades	Peso
No se mide el impacto de la gestión	32%
La alta dedicación operativa	27.%
Incapacidad para medir el valor agregado.	18.%
El área no actúa como socia del negocio	9,%
La falta de alineación con la estrategia de la organización	9.%
La incapacidad para ser vocera de la gente	5%

*Esta tabla indica las debilidades que tiene el área de gestión humana de las empresas participantes en la investigación.*

Se puede decir, entonces, que frente a esta muestra de empresas, el papel de las áreas de gestión humana como socias del negocio no ha ganado importancia estratégica, ya que su actuación se centra más en la implementación de políticas y funciones operativas. Ser socio estratégico supone el cambio de un enfoque operativo hacia uno que agregue valor, determinada también por el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y acompañando los procesos de cambio surgidos de las continuas fuerzas que afectan a las organizaciones en un entorno cada vez más complejo

### Retos en la Gestión del Talento Humano

En este aparte de la investigación se parte por conocer cuáles son los retos o desafíos que han enfrentado las empresas desde su creación, actualmente y cuales consideran a futuro, con el fin de determinar las preocupaciones en cuanto a la gestión del talento humano

*Retos desde su creación:* Los resultados muestran que no existe una unanimidad notable de los retos desde su creación. Como describe la Tabla 3, los tres asuntos elegidos por la mayoría de las empresas para representar los más importantes fueron: las relaciones laborales (13.5%), programas de salud y bienestar (10.8%), los aspectos relacionados con el aprendizaje y desarrollo (9.5%) y la regulación legal (9.5%). Como muestra importante de las preocupaciones que existen, se observa que estas empresas han dedicado gran parte de su actividad al desarrollo de las relaciones laborales, mostrando su interés por los factores de tipo legal y contractual.

*Retos actuales:* Frente a esta situación la tabla 3, muestra que la subcontratación con el 9.7% se perfila como uno de los principales retos dado que muchas empresas han optado por este mecanismo como una señal de modernidad económica y competitividad, para tener una mayor flexibilidad en la gestión de recursos humanos y optimizar la estructura de costos de la empresa, pero también trae consigo grandes riesgos para los trabajadores como la inestabilidad laboral, el sentido de pertenencia frente a la organización y la falta de protección en seguridad social. La medición de la efectividad de los recursos humanos con un 8.1% es un tema nuevo e interesante que se encuentra entre los tres más importantes asuntos para la empresa, debido a que acentúa la necesidad que tiene la organización de medir sus resultados, no sólo en términos de gestión operacional, sino también en términos de visión estratégica para la empresa. La compensación con un 8.1% es uno de los tres asuntos más importantes hoy debido a factores de flexibilización salarial, situación económica de la empresa y la competitividad global en la lucha por atraer y retener a los mejores empleados.

### Los Retos a Futuro

La encuesta muestra que las empresas consideran que la selección e implementación de tecnología de recursos humanos con un 13.3% Tabla 3, es uno de los mayores retos en la gestión del talento humano y puede ejemplificarse a través del uso de la tecnología de la información y la continua automatización que, si bien se puede asociar con el ahorro de tiempo y dinero, debe reflejar la necesidad que los directivos de



gestión humana expresan con frecuencia, para mejorar su gestión y asumir una función más estratégica en la empresa. Este resultado concuerda con lo planteado por (Dessler y Varela, 2009) donde expresan que los gerentes de recursos humanos en la actualidad se interesan en aspectos de la tecnología, la ética y la certificación profesional. La medición de la efectividad de los recursos humanos con un 9.12% es otro de los principales retos a futuro al igual que la movilidad internacional de empleados con 9.12. Esta última se puede explicar dada la escasez de talento calificado, llevando a que las áreas de gestión humana busquen nuevos talentos en diferentes partes del mundo. Al hacer un recorrido por los retos desde su creación, los actuales y a futuro, las empresas encuestadas creen que un asunto vital para ellas en cuanto a la gestión del talento humano es y será en su orden los programas de salud y bienestar, la medición de efectividad del recurso humano, se destaca también la importancia de los aspectos legales, la gestión de cambio, el desarrollo del liderazgo y la disponibilidad de una fuerza laboral calificada como observa en la Tabla 3.

Tabla 3: Principales Retos en Gestión de RRHH a los Que Se Enfrenta la Empresa

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	10.8%	5.6%	6.7%
Gestión de cambio	5.4%	7.3%	8%
Compensación	6.8%	8.1%	1.3%
Bonificaciones para empleados	5.4%	7.3%	2.7%
Medición de la efectividad de RRHH	2.7%	8.1%	12%
Selección e implementación de tecnología de RRHH	1.4%	4%	13.3%
Relaciones laborales	13.5%	6.5%	0%
Desarrollo de liderazgo	5.4%	7.3%	8%
Aprendizaje y desarrollo	9.5%	8.1%	0%
Regulación legal/regulatorio	9.5%	4%	8%
Efectividad organizacional	6.8%	4.8%	8%
Subcontratación	2.7%	9.7%	4%
Personal: Movilidad internacional de empleados	0%	1.6%	12%
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	8.1%	6.5%	6.7%
Retención de personal	8.1%	7.3%	2.7%

*La tabla muestra los retos que ha enfrentado el área de gestión humana de las empresas*

### Los Procesos en la Gestión del Talento Humano (GTH)

Se presentan aquí los resultados de los aspectos organizacionales que afectan directamente el desarrollo de la GTH y los procesos básicos del área como son la incorporación, el desarrollo y la compensación.

#### Aspectos Organizacionales

El 68% de las empresas que participaron en la investigación cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativos; base fundamental de las culturas organizacionales imperantes, distinguidas por el compromiso con los valores, la confianza, la lealtad y la equidad. Muchas de ellas han realizado cambios en su cultura para adecuarse a las estrategias definidas; sin embargo, la mayoría no realizan evaluaciones periódicas de clima organizacional, aspecto relevante para analizar la fortaleza de la cultura organizacional, pues es la percepción que los empleados tienen de la organización y sus interrelaciones.

Se pudo determinar que el 48% de las organizaciones consultadas realiza mediciones periódicas del clima organizacional, mientras que el 52% de las empresas no lo efectúa. A su vez, cuando se le pregunta a los gerentes acerca de cuáles son los factores que en mayor medida impactan el clima organizacional se obtuvo que los de mayor relevancia son la motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compensación adecuada, recompensas y reconocimientos, entre otros.

La gestión por competencias en las organizaciones de la región ha tenido una dinámica interesante, pues el 64% de las empresas participantes han implementado un modelo de competencias, lo que muestra un interés desde distintas áreas de la organización por desarrollar procesos innovadores.

Otro de los aspectos abordados fue el relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa, encontrándose que muchas de las empresas realizan acciones aisladas dirigidas a sus diferentes grupos de interés así: los empleados (auxilios educativos, programas de bienestar y de salud ocupacional, capacitaciones); los proveedores (programas para beneficiar al cliente); el medio ambiente (programas de reciclajes, utilización de materias primas biodegradables, manejo integral de residuos, manejo racional de recursos); la comunidad (donación de recursos para fundaciones, escuelas y obras de infraestructura); entre otras y que son comunicadas a través de diferentes tipos de informes como el balance social.

A finales del siglo XX se presentaron varios cambios en la gestión de talento humano en las organizaciones, influenciada en gran medida por la necesidad de las empresas de sobresalir en un mercado cada vez más competitivo, lo que las llevó a redefinir su rol y para lograrlo se vieron en la necesidad de delegarle a terceros gran parte de sus funciones administrativas y en este momento el outsourcing o tercerización llega a la gestión del talento humano para brindarle la posibilidad de desarrollar a cabalidad su nuevo papel de aliado estratégico del negocio. De acuerdo a esto se indagó acerca del uso del outsourcing para los procesos de gestión humana y estos fueron los resultados, los cuales se observan en la siguiente tabla.

Tabla 4: Proceso del Área de Gestión del Talento Humano Tercerizados

Proceso	Esta tercerizado	Le interesa tercerizar
Selección	17.9%	8.3%
Capacitación	15.4%	16.7%
Administración de nómina	12.8%	8.3%
Salud ocupacional	12.8%	12.5%
Desarrollo personal	10.3%	8.3%
Seguridad industrial	7.7%	16.7%
Bienestar y clima laboral	7.7%	8.3%
Compensación y beneficios	5.1%	4.2%
Comunicación organizacional	5.1%	0.0%
Outplacement	2.6%	4.2%
Inducción	2.6%	12.5%

*La tabla muestra el uso del outsourcing en los procesos de gestión humana de las empresas*

**Incorporación:** Pese a la situación económica de algunos sectores económicos en la región, el flujo de empleados en las empresas encuestadas presentó el siguiente comportamiento durante los tres últimos años: en el 44% de las empresas permaneció igual, en un 35% de ellas aumento y solo disminuyo en el 4% de las mismas. Se encontró que respecto a los procesos de reclutamiento la fuente más utilizada son las recomendaciones y referencias y las principales limitaciones que encuentran en los candidatos que aspiran a un puesto son; la experiencia, el conocimiento del entrono del negocio, las competencias del ser, la disponibilidad de horarios y el manejo de personas. En los procesos de selección, los métodos son definidos por el área de gestión humana y las capacidades específicas para el puesto son los aspectos más importantes para su elección.

**Desarrollo :** Esta investigación identificó las acciones que las organizaciones objeto de estudio están realizando en materia de formación y desarrollo de su talento humano. El primer aspecto abordado es que la formación está dejando de ser una actividad operativa para convertirse en un factor estratégico, de importancia relevante para el desarrollo organizacional. Un 56% de las organizaciones encuestadas manifestó tener un plan estratégico de capacitación, que orienta los esfuerzos en este aspecto. También es importante destacar que de las 15 empresas que admiten contar con un plan estratégico de capacitación,

solo el 21,4% tienen a su vez un plan de carrera y un plan de formación; lo que podría indicar que en muchas ocasiones se desarrolla un plan estratégico muy completo, que no es aterrizado y del cual no se derivan los planes operativos, que deberían permitir el logro de los objetivos definidos en el plan maestro.

Es claro que si para las empresas el establecimiento de los programas de formación es un aspecto importante en su desarrollo, deben destinar recursos para ello, ya sean propios o cofinanciados con entidades como el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Se encontró que el 32% de las empresas ofrecen menos del 10% de sus programas de capacitación en convenio con el SENA; y el 24% más del 30%.

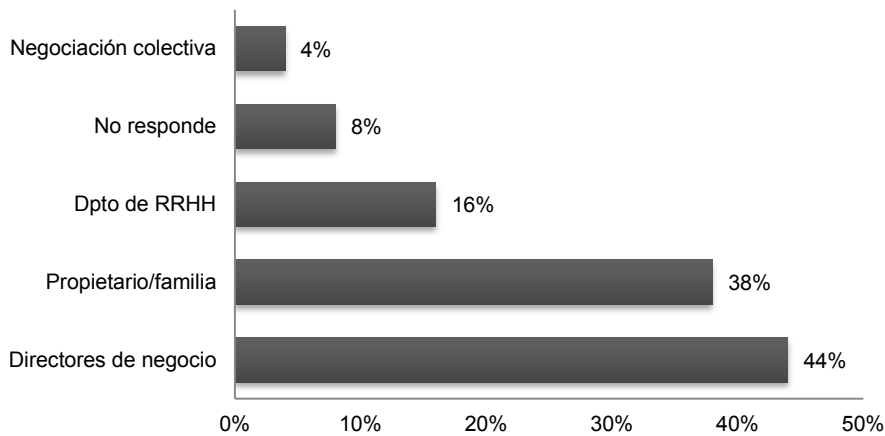
Lo anterior permite evidenciar que aunque existen posibilidades de convenios para desarrollar capacitaciones de diversa índole, las empresas no acuden mucho a éstos, sobre todo las empresas de menos de 50 empleados. En lo referente a los temas predominantes en las capacitaciones, se encontró que la mayoría de empresas participantes (47,6%) forman en conocimientos técnicos, el 31% en lo relacionado con los comportamientos y competencias deseadas, el 9,5% en habilidades directivas y el 4,8% en idiomas. Cuando se aborda además el tema de las herramientas que las empresas utilizan para evaluar el desempeño, se tiene que a pesar de existir variados métodos como escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación, evaluación participativa por objetivos y evaluación 360° entre muchos otros; se tiene que un 68% de las empresas participantes cuentan con un método bien sea que les permite evaluar las tareas desempeñadas, o evaluar criterios relevantes para la empresa o realizar una evaluación por competencias. El resto de las empresas lo hacen de manera informal o simplemente no cuentan con una herramienta que les permita evaluar el desempeño de los colaboradores.

### Compensación

Hablar de compensación implica considerarla uno de los procesos más determinantes en la gestión organizacional y de la gestión del talento humano. Las empresas participantes dieron cuenta de los sistemas de compensación que han implantado, destacando que el sistema más utilizado para retribuir tanto al nivel directivo, como medio y operativo es el tradicional o salario fijo mensual. Así, el 36% de las organizaciones utiliza este sistema de compensación para el nivel directivo, el 16% una combinación entre el sistema tradicional y variable y el otro 16% mezcla el tradicional, variable y flexible. Es decir que la tendencia es utilizar cada vez más el sistema de compensación variable para compensar a los directivos de la organización, pues generalmente son ellos más que ningún otro empleado, quienes son compensados de acuerdo a su desempeño, traducido en el logro de los objetivos organizacionales.

También es importante abordar lo relacionado con la o las personas que toman las decisiones en materia retributiva en las empresas participantes. Al indagar en este aspecto, se encontró que en el 44% de las empresas son los directores de negocio, es decir los gerentes generales quienes definen lo relacionado con la compensación. En menor proporción aparece el propietario o la familia en el 28% de las empresas; y el departamento de gestión del talento humano en el 16% de las empresas como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Area Responsable en la Organización de Tomar las Decisiones en Materia Retributiva



*La figura muestra las áreas u órganos de dirección que definen las políticas de compensación o retribución*

## CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que a nivel general arrojó la investigación respecto de las tendencias que están orientando las prácticas de Gestión Humana. Las empresas objeto del estudio fueron en su mayoría micro, pequeñas y medianas empresas, ubicadas en la ciudad de Cali y que a pesar de que cuentan con un plan estratégico formal, que les ha posibilitado clarificar su misión, su visión y sus valores corporativo, no tienen definido un plan estratégico de gestión humana. La participación estratégica de las áreas de Gestión del Talento Humano en los procesos donde se deciden las estrategias organizacionales está disminuyendo y mantiene su rol en la implementación de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

La observación de los resultados respecto a las debilidades, permite deducir que existe una relación directa entre la incapacidad para agregar y medir valor con la amenaza de reducción de personal de las áreas. En la medida en que los dueños y la alta dirección de las organizaciones perciben a las áreas de gestión humana como primordialmente operativas (hecho a su vez generado por la falta de medición de impacto), va haciendo carrera la tendencia que mira los procesos que manejan las áreas como no esenciales y sujetos de reducción y tercerización.

La capacitación en las empresas está ganando en importancia, ya que no solo se tiene un plan formal de capacitación, sino que esto es acompañado de formadores internos y se tienen sistemas que ayudan a controlar y gestionar la calidad de la misma. La empresa pequeña no puede competir con las más grandes del sector en cuanto a compensación monetaria, es por eso que sus esfuerzos para retener su talento humano se basa en establecer un buen clima de trabajo y políticas especiales de promoción para que las desarrollen dentro de la organización. Las limitaciones en la consecución del personal dejan ver que la experiencia, el ajuste a la cultura de la empresa, el conocimiento del sector, el compromiso y las relaciones del manejo de personal son fundamentales para cubrir cargos en diferentes niveles de la organización. Llama la atención que el desarrollo de competencias de liderazgo y el manejo de idiomas no se muestra como críticas a la hora de contratar personal.

Pese a la disponibilidad y al uso de técnicas y herramientas relacionadas con la gestión del talento humano, los temas referentes con la diversidad organizacional y ciudadanía corporativa no han sido desarrollados plenamente en estas empresas y en general en Colombia. Vincula la Gestión del Talento

Humano con la solución de problemas críticos de la organización, como la formulación y ejecución de la estrategia y las percepciones de desempeño organizacional, aunado a la necesidad de aportar para el aprovechamiento del potencial del talento humano, es el panorama a enfrentar en el futuro. Estos resultados pueden dar algunas señales de la manera en que se gestiona el talento humano en las empresas, pero es fundamental en estudios posteriores ampliar la muestra de empresas y hacer un muestreo más estratificado, con el fin de determinar correlaciones por tipos de empresas y su tamaño.

## REFERENCIA

AEDIPE (1992). La dimensión humana de la empresa del futuro, Ed. Deusto. Barcelona

Barney, J.B. and P.M. Wright. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46.

Beer, M. 1998. La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en *El futuro de la dirección de recursos humanos* de Dave Ulrich et al., Ed. Gestión 2000, Barcelona

Cepal, "Serie Estudios y perspectivas No. 21, Bogotá, octubre de 2010

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Dessler, G. y Varela R. 2009. *Administración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano*. 5ª edición. P.19. Pearson

Dolan S., Valle R., Jackson S., Schuler R. 2007. *La gestión de los recursos humanos*. 3ª edición. P. 8. Mc. Graw Hill

Hernández S. 1994. *Introducción a la administración*, McGraw Hill. p.110.

Jayne M. E. A. and Dipboye R. L. 2004. Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 409-424

Reynoso, A. 2004. En la era del "tablero de comando", ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos?, [en línea] <http://www.tablero-decomando.com>, [Leído:29 de Diciembre de 2005].

Shahrabi Behzad. 2011. The Role of Human Resources in the Age of Globalization. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 10 (2): 138-140

Smith, A. (1937). *Wealth of Nations*. Ed. P.F. Collier & Son. New York.

Thurow, L. (1992). *La guerra del siglo XXI*, Ed. Vergara, Madrid

Ulrich, D. 1997. *Recursos Humanos Champions*. Granica, Buenos Aires, Argentina, pág. 101

Ulrich, D. 1998. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona

Werther W., Davis K. 2008. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*, 6ª edición. pag.23. Mc. Graw Hill

## **RECONOCIMIENTO**

Esta ponencia se escribe a partir de la investigación “Prácticas de talento humano en las empresas del sector alimentos del Valle del Cauca” realizada durante los años 2010 y 2011, donde también participaron como co-investigadoras las profesoras Beatriz Agudelo y María Eugenia Torres, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente.

## **BIOGRAFÍA**

Juan Carlos Aguilar Joyas, es magister en Administración y trabaja como profesor coordinador del área académica de gestión humana del Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente en Cali, Colombia, las áreas de interés es recursos humanos y gestión estratégica se puede contactar en el correo electrónico [jcaguilar@uao.edu.co](mailto:jcaguilar@uao.edu.co) y [jagui7@yahoo.com](mailto:jagui7@yahoo.com)

---

## REVIEWERS

---

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

---

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

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

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

---



---

## REVIEWERS

---

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

---

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

Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De 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

---

## 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](http://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](http://www.theibfr.com/journal.htm) para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

### PROCESO DE REVISIÓN

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

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

### COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web [www.THEIBFR.org](http://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](http://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](mailto:editor@theIBFR.com)

### WEBSITE

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org), [www,theIBFR.com](http://www,theIBFR.com)

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

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

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

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

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

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

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

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

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

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---

### REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

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

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

The Journal acceptance rate is 20 percent.

---