

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 23 | NÚM. 1 | VERANO 2018

LAS PRÁCTICAS DE CAPITAL HUMANO EN LAS
PYMES DE LA CIUDAD DE MÉXICO 5
María Elena Camarena Adame
María Luisa Saavedra García

LA GRATIFICACIÓN PERCIBIDA DE LOS ESTUDIANTES
UNIVERSITARIOS HACIA LOS ANUNCIOS
EN LAS COMUNIDADES VIRTUALES..... 35
Eileen Ortiz Rivera
Michelle Mancera Torres

LA INNOVACIÓN Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO
EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA: UN ESTUDIO
EMPÍRICO EN MÉXICO 59
Omar Alejandro Pérez Cruz
Carlos Hugo Barragán Vázquez

EL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN EL SALARIO
MÍNIMO SOBRE EL EMPLEO INDUSTRIAL
EN PUERTO RICO 75
Julio César Hernández
Angélica María Valdés
Kristia Paola González

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE ESTRESORES
ORGANIZACIONALES PARA UNA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA EN MÉXICO 97
Diana del Consuelo Caldera González
Laura Elena Zárate Negrete
Celestina González González



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPRRP

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 23 | Núm. 1 | Verano 2018

Una publicación semestral del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas,
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Presidente

Dr. Jorge Haddock

Rector Interino

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Decana Interina

Dra. Myrna López de Pinto

Director del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor Jefe

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor de "Praxis"

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona

Junta Editora

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Dr. Mario J. Maura Pérez

Dra. Myra Mabel Pérez Rivera

Dr. Álex J. Ruiz Torres

Formato electrónico: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>

Identificador persistente: <http://dire.upr.edu/handle/11721/1026>

Dirección electrónica: forum.empresarial@upr.edu

Dirección postal: Revista Fórum Empresarial
15 Ave Universidad Ste 1501
San Juan PR 00925-2535

Facebook: facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/

LinkedIn: linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/

Twitter: twitter.com/ForumEmpJournal

Fórum Empresarial está indexada en Conuco, Dialnet, DOAJ, EBSCO, PKP Index, Redalyc y REDIB; y está evaluada en CIRC, ERIH PLUS y Latindex.

La información bibliográfica está registrada en Ulrichswab y WorldCat; y el contenido está preservado digitalmente en The Keepers Registry.

ISSN: 1541-8561 (print)

ISSN: 2475-8752 (online)

© 2018 *Fórum Empresarial*

Recursos

Sra. Olga E. González Dieppa, M.A.
Oficial Administrativa

Srta. Jomarie Morales Vélez
Estudiante Graduada Asistente

Srta. S. Yates Gibson
Estudiante Graduada Asistente

Sr. Luis F. Díaz Hernández
Estudiante Graduado Asistente

Sr. Marcos Pastrana
Diseñador Gráfico

Consejo Editorial

Dra. Cynthia J. Brown
The University of Texas-Pan American, Estados Unidos de América

Dra. María T. Cabán-García
University of South Florida, Estados Unidos de América

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Universidad de Talca, Chile

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Dennis M. López
The University of Texas at San Antonio, Estados Unidos de América

Dr. Hiram Marquette
Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Carlos Molina Oyarce
Universidad Católica del Norte, Chile

Dr. Jorge J. Motta
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Enrique Ogliastri
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica

Dra. Snejanka Penkova
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Dr. Javier Reynoso
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Dr. Juan M. Rivera
University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos de América

Dr. Carlos M. Rodríguez
Delaware State University, Estados Unidos de América

Dra. Gianni Romani Chocce
Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

Dra. María Virginia Lasio
Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Dr. Louw Van Der Walt
North West University, Potchefstroom Campus, África del Sur

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

Contenido

1 Editor's letter

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

5 **Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México**

María Elena Camarena Adame

María Luisa Saavedra García

35 **La gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las comunidades virtuales**

Eileen Ortiz Rivera

Michelle Mancera Torres

59 **La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística: un estudio empírico en México**

Omar Alejandro Pérez Cruz

Carlos Hugo Barragán Vázquez

75 **El efecto de los cambios en el salario mínimo sobre el empleo industrial en Puerto Rico**

Julio César Hernández

Angélica María Valdés

Kristia Paola González

97

**Diagnóstico y análisis de estresores organizacionales
para una empresa de la industria alimenticia
en México**

Diana del Consuelo Caldera González

Laura Elena Zárate Negrete

Celestina González González

Editor's letter

Between the last edition and the current, the h-index and the i10-index of *Fórum Empresarial* reached 10 in Google Scholar (GS) for the first time. Likewise, the journal exceeded the number of 300 citations in GS this summer. Out of 330 citations at present, 271 have been since 2013. This coincides with the transformation of *Fórum Empresarial* into an open-access scientific journal in electronic format and its evaluation and acceptance in six new international indexes and databases.

Regarding the h-index of GS, Anne-Wil Harzing and Ron van der Wal (2016),¹ in their article Comparing the Google Scholar h-index with the ISI Journal Impact Factor, affirm:

We do acknowledge that our alternative metric disadvantages review journals with a small number of highly cited papers, but we conclude that in the field of Economics and Business in general, the Google Scholar based h-index provides a credible alternative for ranking journals. It addresses some of the statistical limitations underlying the JIF and is more suitable to measure a journal's wider economic or social impact rather than its impact on an academic audience only.

¹ Harzing, A. W., & van der Wal, R. (2016). "Comparing the Google Scholar h-index with the ISI Journal Impact Factor." Retrieved from <https://harzing.com/publications/white-papers/google-scholar-h-index-versus-isi-journal-impact-factor>

This supports the applicability of the h-index of GS to classify, measure the social or economic impact of, and assess journals like *Fórum Empresarial*, dedicated to “the dissemination of methodologically rigorous articles which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business.”²

In May of 2018, we registered the electronic version of *Fórum Empresarial* in Google Analytics. This tool provides us with information on the traffic of the page and their conduct, such as users, user retention, sessions, and bounce rate. In September of 2018, for example, our website had 827 users and 983 sessions, which is 60.89% and 68.9%, higher than the previous month, respectively. Table 1 includes information of the top 10 countries of origin of our users and sessions.

Table 1

Location overview of users and sessions in 2018

Country	Users	New users	Sessions
United States	45 (20.55%)	41 (20.20%)	46 (17.56%)
Puerto Rico	26 (11.87%)	19 (9.36%)	39 (14.89%)
Spain	25 (11.42%)	24 (11.82%)	27 (10.31%)
Colombia	20 (9.13%)	20 (9.85%)	24 (9.16%)
Mexico	19 (8.68%)	17 (8.37%)	30 (11.45%)
Ecuador	8 (3.65%)	8 (3.94%)	13 (4.96%)
Peru	8 (3.65%)	8 (3.94%)	8 (3.05%)
Australia	6 (2.74%)	6 (2.96%)	6 (2.29%)
United Kingdom	6 (2.74%)	6 (2.96%)	6 (2.29%)
Canada	5 (2.28%)	5 (2.46%)	5 (1.91%)

Source: Own elaboration with data from GS.

This summer, we also presented the scientific poster “Retos y oportunidades de una publicación científica en América Latina:

² *Fórum Empresarial*. (2018). Retrieved from <https://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/index>

la experiencia de la revista *Fórum Empresarial* de 2015 a 2017” (Challenges and opportunities for a scientific publication in Latin America: The experience of the journal *Fórum Empresarial* from 2015 to 2017), at the 3er Congreso Internacional de Editores Redalyc, held May 16-18, 2018, at Universidad César Vallejo, in Trujillo, Peru. The poster demonstrates the work done to improve the quality, projection, visibility, and usefulness of the journal, and some of the results of this process (Table 2).

Table 2

Comparison of Fórum Empresarial in 2015 and 2017

	2015	2017
Format	Print	Electronic and print
Evaluation	CIRC, Latindex (Catalogue), MIAR	CIRC, DOAJ, ERIH Plus, Latindex (Catalogue), MIAR
International databases	EBSCO, Redalyc	Dialnet, DOAJ, EBSCO, Google Scholar, PKP Index, Redalyc, REDIB
Contributions received	17	24
Acceptance rate	65%	50%
ICDS ³	3.779	6.30

Source: Own elaboration.

Lastly, I am announcing that we have included *Fórum Empresarial* in the digital preservation service of The Keepers Registry (<https://thekeepers.org>). This allows for the safekeeping of content published through the PKP Private LOCKSS Network, to protect it from being lost, and provides the bibliographic information

³ MIAR (2018) states that the “ICDS (Secondary Composite Index Broadcasting) is an indicator that shows the visibility of the journal in different scientific databases of international scope, or failing in repertoires evaluation of periodicals. A high ICDS means that the magazine is present on different sources of information of international relevance.” Retrieved from <http://miar.ub.edu/about-icds>

of the journal and the publishing organization to librarians and other interested parties. The Keepers Registry acts as a global monitor for the preservation of electronic journals developed by EDINA, a center for digital expertise and online service delivery at the University of Edinburgh, United Kingdom, and the ISSN International Centre in Paris, France.

Cordially,

ÁNGEL CARRIÓN-TAVÁREZ

University of Puerto Rico, Río Piedras Campus

angel.carrion@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-0579-5829>

Citation:

Carrión-Tavárez, Á. (2018). Editor's letter. *Fórum Empresarial*, 23(1), 1–4.

© 2018 *Fórum Empresarial*. This is an open access article licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México

María Elena Camarena Adame^{1, A} | María Luisa Saavedra García^{1, B}

Recibido: 14 marzo 2017 | Revisado: 15 marzo 2018; 14 junio 2018 | Aceptado: 21 junio 2018

¹ Universidad Nacional Autónoma de México, México

^A camarena@fca.unam.mx | <http://orcid.org.0000-0002-4921-0354>

^B lsaavedra@fca.unam.mx | <http://orcid.org.0000-0002-3297-1157>

RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en realizar un diagnóstico del uso de las prácticas de capital humano en las Pymes del Distrito Federal, para conocer su adopción por parte de este sector empresarial y establecer su relación con el tamaño de las empresas y el nivel de estudios del empresario. Se desarrolló una investigación de carácter descriptivo transversal con una recolección de datos a través de un trabajo de campo aplicando una encuesta estructurada, a una muestra de 300 empresas voluntarias. Los principales hallazgos demuestran que las prácticas de capital humano se están comenzando a utilizar, sobre todo en las microempresas; y que existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de estudios del empresario con la utilización de un organigrama. También se estableció que existe una relación positiva entre el nivel de estudios del empresario y la adopción de prácticas de capital humano en las Pymes.

Palabras clave: recursos humanos, capital humano, prácticas de capital humano, Pymes

Human capital practices used by Mexican SMEs

■ ABSTRACT

The objective of this research was to make a diagnosis of the use of human capital practices in the SMEs of the Federal District to understand their adoption by this business sector as well as to establish their relationship to the size of the companies and the entrepreneur's level of education. Transversal descriptive research was carried out with data collection through fieldwork applying a structured survey, to a sample of 300 volunteering companies. The main findings demonstrate that human capital practices are starting to be used especially in micro-sized companies; and that there is a positive relationship between the size of the company and the entrepreneur's level of education with the use of an organizational chart. Also, it was established that there is a positive relationship between the entrepreneur's level of education and the adoption of human capital practices in SMEs.

Keywords: Human Resource, Human Capital, Human capital practices, SME's

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresa en México (Pymes)¹ son de vital importancia pues representan el 99.8% del total de las empresas, generan el 71% del empleo y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2015).

Las exigencias del mundo laboral son cada vez mayores debido a los efectos de un mundo globalizado demandante de recursos humanos (RR.HH.) más calificados, entre otras razones, porque las empresas ya no solamente enfocan sus esfuerzos en el mercado interno de un país, sino que se amplían más allá de las fronteras

¹ De acuerdo con la última clasificación de la Secretaría de Economía en 2009 son pequeñas las que tienen entre 11 y 30 trabajadores para el sector comercio, y entre 11 y 50 trabajadores para el sector industria y servicios, y que tengan ingresos por ventas anuales de entre 4.01 hasta 100 millones de pesos mexicanos. Son medianas las que cuentan con de 51 a 250 trabajadores para el sector industria, de 51 a 100 trabajadores para el sector servicios y de 31 a 100 trabajadores para el sector comercio, y tengan ingresos por ventas anuales de entre 100.01 y 250 millones de pesos mexicanos.

de su lugar de origen (Barragán et al., 2012; Montejano & López, 2013). Las Pymes no se encuentran exentas de estas exigencias.

Werner y Herman (2012) han señalado que la dirección de capital humano o de RR.HH. ha sido considerada poco apropiada y costosa para las Pymes, razón por la cual también existen muy pocas investigaciones sobre este tópico; no obstante, es necesario reconocer al capital intelectual de los individuos como el principal responsable en la generación de valor para las empresas (Medina, Melian, & Hormiga, 2007). El interés por el tema del capital intelectual es cada vez mayor en las empresas que obtienen sus beneficios gracias a la innovación y al conocimiento (Delgado, Navas, Martín de Castro, & López, 2008). Este capital es considerado como uno de los recursos importantes durante el desarrollo de las actividades productivas de la empresa; y frecuentemente es utilizado a través de la cadena de valor (Montejano & López, 2013). Camarena, Durand y Hernández (2013) han señalado el deber de vincular directamente el personal integrante de una organización con todos los elementos estructurales de tipo económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional, social o cultural; y llegar a ser partícipe en la estrategia empresarial, al movilizar sus capacidades y talentos hacia el desarrollo corporativo y social.

En el caso de las pequeñas empresas, estas no siempre cuentan con un departamento o área de RR.HH. en su estructura organizacional enfocada a gestionar el capital humano; sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de RR.HH., pues de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas (Mendoza & Hernández, 2008). Debido a lo anterior, el estudio de la gestión de RR.HH. en las pequeñas empresas es ineludible; y es necesario proponer indicadores para medir su eficiencia, pues en ocasiones puede estar desaprovechado (Mendoza & Hernández, 2008). Sin duda, el pequeño empresario aún sigue sin ser completamente consciente de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de RR.HH. como medio de control y motivación de los empleados.

Las Pymes deben desarrollar procesos de dirección y prácticas de RR.HH., ya que el éxito competitivo de estas empresas depende

directamente de la capacidad de sus trabajadores para adaptarse a los cambios, del rigor en la realización de las tareas, del trabajo en equipo y de la satisfacción de sus trabajadores (Rubio & Aragón, 2006; Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012). Por lo anterior, resulta de suma importancia conocer cuáles son las prácticas de RR.HH. realizadas por las Pymes; de ello se desprende las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera las Pymes de la Ciudad de México utilizan las prácticas de capital humano? ¿Existe alguna relación entre la aplicación de las prácticas de capital humano, el tamaño de la empresa y el nivel de estudios del empresario?

El objetivo de la presente investigación consistió en realizar un diagnóstico del uso de las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México para su posterior descripción. Para tal fin se realizó un trabajo descriptivo transversal, con una recolección de datos, a través de un trabajo de campo aplicando una encuesta estructurada a una muestra de 300 empresas, que se ofrecieron a colaborar con esta investigación.

El trabajo consta de tres apartados: Marco teórico, donde se desarrollan los temas de RR.HH. y prácticas de capital humano en las Pymes; Metodología, apartado en el que se describen la determinación de la muestra, el instrumento de medición y la definición de variables; y Hallazgos, donde se presentan los principales resultados de la investigación describiendo e interpretando los datos, para finalmente presentar las conclusiones del estudio. Finalmente se presentan las Conclusiones y las Referencias.

Marco teórico

Las Pymes no deben ser vistas como pequeñas versiones de las grandes empresas; su principal característica distintiva es el uso de las habilidades de sus empleados y de los atributos propios de la organización de menor escala. Las Pymes mexicanas consideran su recurso humano (R.H.) como la base para generar estrategias de calidad, de servicio al cliente y de innovación. Por lo anterior, el R.H. puede ser tomado como su recurso más valioso y, por consiguiente, como el más importante para la imple-

mentación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles (Suárez & Martín, 2008).

Carrasco y Rubio (2007) y Werner y Herman (2012) sostienen que el éxito de las Pymes está significativamente influenciado por ciertas prácticas de RR.HH. como son: diseño de puestos, trabajo en equipo, contratación, formación, gestión de la carrera profesional, evaluación del rendimiento y políticas de retribución; esto comprueba la utilización de prácticas de RR.HH. más profesionalizadas y formalizadas por parte de las Pymes exitosas, en comparación con las no exitosas. Para el caso de México, seguramente, no todas las Pymes exitosas utilizan todas las prácticas señaladas por dichos autores, especialmente, las relacionadas con: formación, gestión de la carrera profesional y evaluación del rendimiento. Esto se debería específicamente a que los estudios antes señalados se realizaron en España y Sudáfrica respectivamente, donde la clasificación de Pymes es diferente y donde también este sector empresarial cuenta con apoyos gubernamentales enfocados a sus necesidades específicas (Carrasco & Rubio, 2007; Werner & Herman, 2012).

La importancia de esto radica en que las Pymes ven limitado el crecimiento de sus operaciones, debido a la realización de sus funciones de manera poco innovadora, a una cultura de trabajo en donde los colaboradores efectúan sus actividades como las han desarrollado con siempre, sin analizar si es la mejor forma para hacerlas (Ríos, Del Rayo, & Ferrer, 2010); sin embargo, las Pymes más exitosas, con respecto a las menos exitosas, desarrollan procesos de diseño de puestos más formalizados, planificando las tareas en un horizonte temporal superior, obteniendo así puestos ajustados a procedimientos predeterminados, a los que deben adaptarse los trabajadores. En el diseño de estos puestos se permite la participación de los empleados en mayor medida y se fomenta una mayor comunicación entre ellos. En concreto, a través del diseño de puestos, en estas organizaciones exitosas se fomenta más el trabajo en equipo, mediante la creación de sistemas de trabajo en grupo más autónomos y especializados (Carrasco & Rubio, 2007); de ahí la necesidad de adoptar estas prácticas por parte de las Pymes.

Otro aspecto importante a considerar radica en la ayuda de las tecnologías de información para mejorar los procesos de reclutamiento de personal en las Pymes. Según Mares, Arcega, Macías y Santos (2013) un porcentaje considerable de empresas ya cuenta con un sistema de reclutamiento de personal que apoya sus procesos de reclutamiento; y un 50% de las empresas opinan que la utilización de las tecnologías de información en el proceso de reclutamiento ayuda a una mejor toma de decisiones y a una buena elección y localización del R.H.

Importancia de los RR.HH. en las Pymes

La gestión de RR.HH. se refiere a la acción de administrar de manera integral el capital humano, e implica realizar las diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral; estas son: Reclutar y seleccionar empleados; Mantener la relación legal de contratos, pago de salarios, etc.; Capacitar, entrenar y desarrollar competencias; Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño; Vigilar que las compensaciones sean correctas; Controlar la higiene y seguridad del empleado; y Despedir empleados (Alles, 2008).

La gestión eficaz de los RR.HH. es uno de los problemas más cruciales que enfrentan las empresas pequeñas, pues la mayoría no cuentan con un área de capital humano; por eso tienen prácticas informales, reactivas, de corto plazo, flexibles y deficientes orientadas por la intuición del propietario, quien tiene el rol de gerente (Cunningham & Rowley, 2010; Hill & Stewart, 1999). Esta gestión no está alineada con la estrategia organizacional, e incluso el enfoque estratégico solo se encuentra en las empresas de mayor tamaño (Rodríguez, 2012).

La dirección estratégica de los RR.HH. en las Pymes suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos, dado que la cultura interna de la estructura empresarial está fuertemente impregnada de los valores de sus directivos, de su personalidad y de su visión de la empresa (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006).

A pesar de la importancia de los RR.HH. y su gestión para el éxito competitivo de las Pymes, las investigaciones centradas en su análisis son escasas (Cardon & Stevens, 2004; Wilkinson, 1999).

Las empresas de menor tamaño podrían tener ventajas en la administración de sus RR.HH., pues generalmente son empresas donde existe un buen clima laboral, motivado por los excelentes canales de comunicación; una mayor flexibilidad; alta motivación laboral que cual permite a los trabajadores observar con facilidad la relación entre las tareas desarrolladas en los puestos y el resultado final obtenido por la empresa; el ofrecimiento de puestos de trabajo variados; y la mayor cercanía del directivo a los puestos de trabajo.

El tamaño pequeño puede convertirse también en fuente de desventajas, si el buen clima y el menor conflicto vienen de la mano de la imposibilidad de tener representación sindical o jerárquica; o bien, si la falta de profesionalización de los departamentos de RR.HH. (en el caso de que existan) los lleva a asumir cuestiones puramente administrativas, dejando a un lado otros procesos de gestión y no visualizando su importancia. Asimismo, la mayor informalidad de las decisiones sobre RR.HH., al no existir una profesionalización de esta área, constituye otra fuente de desventajas competitivas (Wilkinson, 1999). Uno de los retos principales para los RR.HH. en la gestión de las Pymes consiste en equilibrar las políticas formales y la cultura informal. Nguyen y Bryant (2004) evaluaron el nivel de formalidad como una dimensión de la gestión de RR.HH., encontrando que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad de los RR.HH.; así mismo, el establecimiento de prácticas formales de RR.HH. se relaciona positivamente con el desempeño de la empresa. Lo anterior, coincide con los hallazgos de García et al. (2011) quienes encontraron el uso eficiente de prácticas de RR.HH. en relación positiva con la rentabilidad en las Pymes.

Por otra parte, el R.H. repercute en el comportamiento organizacional de las Pymes. Dentro de este aspecto se deben considerar a las relaciones humanas, pues tener un buen clima laboral no solo favorece al personal, sino que también produce dividendos tangibles a la empresa (Ganga, 2009) generando calidad en los RR.HH. y creando una organización con fortalezas, que la posicionan en el mercado y la reconocen como una empresa competitiva (Espino & García, 2011).

La importancia de la aplicación de prácticas de Capital Humano en las Pymes para lograr el éxito competitivo de las empresas, entre otras acciones, consiste en establecer los mecanismos que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. En definitiva, han de prestar gran atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y permitan gestionar correctamente el conocimiento; pues, no reconocer el valor de la gestión de los RR.HH. es una de las principales causas de fracaso en las Pymes (McEvoy, 1984).

Prácticas de capital humano en las Pymes

Las prácticas de capital humano en las Pymes son distintas a las aplicadas en las grandes empresas y tienen escenarios diferentes. En las pequeñas, los recursos limitados y el desconocimiento sobre la potencialidad del R.H. para generar ventajas competitivas sostenibles, las deja a la zaga sin posibilidades de crecimiento y desarrollo; adicionalmente, otros aspectos tales como producción, finanzas y mercado tienen mayor relevancia que el de RR.HH. (Rodríguez, 2012); no obstante, hay similitudes en las prácticas de gestión humana en pequeñas y grandes empresas al utilizar herramientas como la gestión de la calidad y el justo a tiempo; pues su aplicación impulsa a las pequeñas empresas a prestar atención a las prácticas de RR.HH. (Mayson & Barrett, 2006).

Comúnmente, las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de RR.HH., en comparación con las grandes empresas. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas menos formalizadas de reclutamiento, proveer menor formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño (De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006; por ello operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, lo cual impide enfrentar los retos de competitividad actuales (Mendoza & Hernández, 2008). Esta falta de formalización en las prácticas de RR.HH. se debería a la visión mecanicista del empresario (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir), en vez de una visión estratégica que le permita

implementar estrategias de desarrollo del personal (Jacques, Cisneros, & Mejía, 2011).

Las prácticas de RR.HH. en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes; comúnmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo (Mayson & Barrett, 2006) limitándose a aspectos operativos² más que estratégicos.³ Las pequeñas empresas se encuentran en desventaja al no poder competir con las grandes, en lo referente al nivel de salarios, pues las grandes tienen la posibilidad de atraer trabajadores más calificados (Mayson & Barrett, 2006). En este sentido, Mayson y Barret (2006) proponen que la pequeña empresa debe hacer gran énfasis en las recompensas intrínsecas.

Por su tamaño reducido, las Pymes presentan la ventaja de contar con personal en contacto directo y continuo con sus jefes y con los clientes, facilitando el máximo entendimiento de sus necesidades y la posibilidad de brindarles un mejor servicio. Esta proximidad, también es palpable en las funciones realizadas por sus empleados; pues en ocasiones no hay una adecuada separación de actividades y un mismo empleado puede realizar diversas funciones para tener un conocimiento integral tanto de la empresa, como de las necesidades de los clientes; por esto la innovación puede surgir de manera espontánea (Torres, 2003).

Las prácticas más comunes de administración de RR.HH. en las Pymes estadounidenses son: reclutamiento, remuneración, disciplina y relaciones con los empleados, contratos de trabajo (Jacques et al., 2011). Respecto al reclutamiento, las Pymes encuentran serias dificultades para reclutar al personal, pues son menos apreciadas que las empresas grandes como fuentes de empleo; ante esto el empresario se ve en la necesidad de basarse en recomendaciones; esto tiene sus ventajas, pero también puede dar lugar a arbitrariedades y, a la larga, genera alta rotación en estas empresas. En cuanto a la práctica de remuneración, las Pymes

² Se refiere a los trámites puramente administrativos como, por ejemplo, la administración de la nómina.

³ Se refiere a las acciones que se realizan con una visión de largo plazo, por ejemplo, el desarrollo del personal.

la fijan de acuerdo con un análisis de puestos que se limita a la descripción de las tareas a realizar. Las remuneraciones en estas empresas, por lo general, son más bajas que en las empresas grandes y las responsabilidades asignadas son mayores; los aumentos al personal se acuerdan caso por caso, lo que podría generar una falta de transparencia en la remuneración y medición del rendimiento fomentando una percepción de inequidad entre los empleados.

La disciplina y las relaciones con los empleados de acuerdo con Jacques, Cisneros y Mejía (2011), tienen como parámetro el contacto directo e informal que trae como consecuencia una mejor comunicación entre los empleados y el dueño de la empresa, lo cual crea un ambiente de apoyo mutuo. Por otro lado, las tasas de sindicalización son muy bajas en las Pymes.

Los contratos de trabajo (despidos, licencias, jubilaciones, etc.) se realizan de manera específica para cada caso particular; esto implica una falta de transparencia que puede ocasionar desconcierto entre los empleados.

Por su parte, López, Sepúlveda y Arenas (2010) señalan que las prácticas administrativas más implementadas en RR.HH. dentro de las Pymes, específicamente en empresas medianas de Medellín, Colombia son el aseguramiento de la calidad, la evaluación del clima organizacional, la planeación estratégica, la gestión por competencias, el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, los sistemas de compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo.

Un análisis empírico de la relación de los RR.HH. en las Pymes (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006) muestra la existencia de una fuerte relación entre la formación del equipo directivo y la del resto de sus empleados; es decir, a mayor formación del equipo directivo, mayor es la cualificación requerida del personal colaborador. Además, en las Pymes del sector servicios se encontró un mayor número de titulados trabajando. Respecto a las Pymes familiares, estas presentan una tasa menor de estabilidad y, por lo tanto, la rotación de su personal es mayor.

Un reto importante para las Pymes en materia de RR.HH. es el cambio de una visión mecanicista a una visión dinámica y proactiva,

donde no se vea la capacitación como un gasto o una inversión inútil ante la alta rotación de personal, sino como una fuente de valor agregado encaminada a mejorar el desempeño de la empresa; es decir, capacitar a los empleados para seguir siendo competitivos y conservarlos (Jacques et al., 2011).

El tamaño de la organización constituye un factor importante para la toma de decisiones; en las Pymes, el nivel de *empowerment* en los colaboradores es mayor considerando que las funciones desempeñadas no se encuentran tan especializadas como sucede en organizaciones con crecimiento mayor, otorgándoles la seguridad de realizar actividades de diversa índole dentro de la organización. Respecto a las medianas empresas, el compromiso organizacional es mayor por los mayores beneficios económicos y en especie que reciben los colaboradores comparados con los ofrecidos en las pequeñas empresas (Ríos et al., 2010).

La fase de desarrollo de la empresa también es un aspecto importante a ser considerado; por tal motivo, Liquidano-Rodríguez (2012) propone un Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano, el cual puede ser aplicado a las Pymes en el contexto mexicano; en este se analizan las prácticas de RR.HH. para determinar la fase de evolución de la gestión del talento humano de las organizaciones. Esta autora afirma que las prácticas de gestión de talento humano representan un papel importante en la profesionalización de la gestión humana, el grado de sofisticación de las prácticas, la identificación de las mejores prácticas organizacionales y el impacto en el desempeño organizacional (Liquidano-Rodríguez, 2012). Los distintos tipos de prácticas propuestas se presentan en la Figura 1.

Dentro de las prácticas de planeación y control estratégico se encuentran el establecimiento de objetivos de negocio y la realización de pronósticos y presupuestos de la organización, lo cual forma parte de la planeación táctica de RR.HH.; así mismo, dentro de la planeación estratégica se encuentra la misión, la visión y los valores, el análisis interno y externo y los planes de acción. Además, están los registros administrativos, los índices de rotación y ausentismo, y las estadísticas del personal integrando las prácticas de control del talento humano.

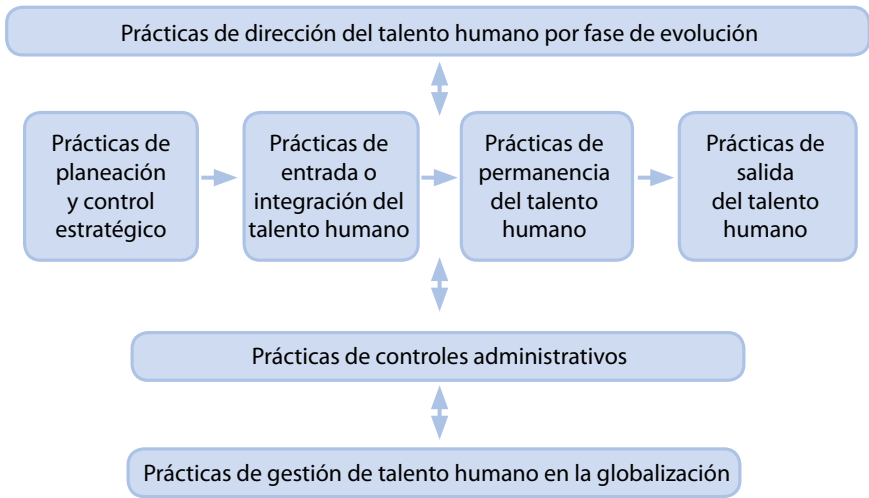


Figura 1. Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia basada en Liquidano-Rodríguez (2012).

Como parte de las prácticas de entrada o integración, se encuentran las acciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción. En las prácticas de permanencia del talento humano se incluyen aquellas enfocadas al desarrollo y la satisfacción laboral; por tal motivo, se toman en cuenta todas aquellas prácticas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, responsabilidad social, promoción, evaluación del desempeño, seguridad e higiene, motivación y comunicación e incluso los procedimientos de quejas y las relaciones laborales.

En el caso de las prácticas de salida se incluyen, generalmente, el despido y las renunciaciones o cualquier otro motivo para dar de baja al trabajador en la organización. En las prácticas de dirección del talento humano existen aquellas dirigidas a la motivación y la comunicación del personal como son las recompensas, las bonificaciones económicas y el reconocimiento del desempeño, así como las prácticas dirigidas a la ética de la organización, el conocimiento y la aplicación de valores y del código de ética.

Respecto a las dimensiones de las prácticas de gestión de talento humano en la globalización, la administración de RR.HH. está

enfocada al desarrollo de estrategias globales y ámbitos internacionales, pues son parte de la gestión internacional de RR.HH.. La planeación de vida y carrera, por su parte, puede estar enfocada al aprendizaje de idiomas o estudios en el extranjero.

Cardon y Stevens (2004) y Cunningham y Rowley (2010) realizaron una revisión de la literatura sobre las prácticas de RR.HH. en las Pymes en Europa. Entre los hallazgos sobresale que están empezando a entender cómo contratar, pagar y tal vez incluso motivar a los trabajadores; sin embargo, todavía no se tiene mucha teoría o datos relativos a los temas de capacitación, gestión del rendimiento, cambio organizacional o relaciones laborales en las pequeñas empresas. Además, subyacen tres aspectos fundamentales de la gestión de RR.HH. aún no entendidos en el contexto de las pequeñas empresas: la retención de los empleados, la integración y la interacción de las prácticas de RR.HH., y la evolución de las prácticas de RR.HH. dentro de la evolución de las organizaciones.

Para los próximos años, algunas prácticas que marcarán la gestión humana serán la gestión del conocimiento, la educación virtual y el *coaching*; y mantendrán su relevancia la gestión por competencias, la responsabilidad social empresarial, la compensación variable, la evaluación del clima organizacional y la formación de formadores (López, Sepúlveda, & Arenas, 2010).

Metodología

Se desarrolló una investigación con alcance descriptivo y correlacional; se recolectaron los datos, mediante la aplicación de un cuestionario directo estructurado de manera personal a 300 empresarios del Distrito Federal, pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios, los cuales fueron sujetos voluntarios de esta investigación.

Para la construcción del instrumento de medición se consideró recabar datos de las características del empresario y de la empresa, así como de las variables de RR.HH. A continuación, se presenta una tabla con las variables e indicadores del cuestionario, elaborados basado en la revisión de la literatura.

Tabla 1

Instrumento de medición

Variables	Indicadores
Datos generales empresario	Nivel máximo de estudios, área de estudios, edad, sexo, propósito para iniciar el negocio, experiencia en negocios.
Datos generales empresas	Giro, domicilio, número de trabajadores, personalidad jurídica, antigüedad, tipo de empresa
Organigrama	Organigrama donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
Políticas y manuales de procedimientos	Políticas y manuales de procedimientos escritos y acatados por todo el personal.
Capacitación	Producción, seguridad e higiene, manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria, administración, comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas, computación, aspectos fiscales y contables, idiomas, comercio exterior, finanzas, contaminación y medio ambiente, aspectos de organización.
Prácticas de RR.HH.	Reclutamiento y selección, capacitación, promoción del personal, programa de sueldos y salarios, plan de incentivos, programa de seguridad y prevención de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de determinar la validez del instrumento de medición, se calculó el alfa de Cronbach con un 95% de confiabilidad, arrojando como resultado 0.780; esto indica que el instrumento de medición aplicado muestra una alta confiabilidad al alcanzar un valor de casi 0.8, lo cual se considera aceptable.

Los datos fueron recolectados a través del trabajo de campo y se procesaron con la ayuda del programa estadístico SPSS, versión

20 para Windows. En primer lugar, se realizó un análisis utilizando estadística descriptiva para conocer el uso de las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México y, posteriormente, se realizó un análisis correlacional para establecer relaciones entre las variables de estudio.

Hallazgos

Se realizó un análisis descriptivo y correlacional de los datos con los siguientes resultados.

Datos del empresario

El 38.7% de los empresarios manifestaron que cuentan con un nivel de estudios máximo de preparatoria, siendo un porcentaje similar 38% los que cuentan con licenciatura, mientras que solo un 3.7% tienen estudios de maestría y 0.7% cuentan con estudios de doctorado. Lo anterior, muestra que los empresarios son personas con preparación y estudios, y es coincidente con la literatura previa pues los hallazgos de Saavedra (2014) mencionan que, en Ciudad de México, el nivel de estudios predominante es el de licenciatura.

En cuanto al área de estudios de quienes manifestaron contar con estudios de licenciatura, predomina el área de ciencias sociales con un 65%, seguido de lejos por el área de humanidades y artes con un 16%, siendo la participación más baja con un 6.3% los que pertenecen al área de ciencias biológicas y de la salud. Esto se relaciona con el hecho de que las empresas de esta muestra se concentran en los sectores comercio y servicios.

El rango de edad predominante en los empresarios fue de 40 a 59 años con una participación de 39% del total de los encuestados, seguido de quienes se encuentran entre los 30 a los 39 años con un 29%. Los de 20 a 29 años alcanzaron un 21%, mostrando con esto que la mitad de los empresarios no pasan los 40 años. El 66% de los empresarios encuestados son de sexo masculino, mientras que el 34% son de sexo femenino. Por otra parte, solo el 28% manifestaron haber sido propietarios de otro negocio antes, mientras que

para el 72% este era su primer negocio mostrando con esto su falta de experiencia.

Datos de la empresa

El 61% de las empresas encuestadas pertenecen al sector servicios, el 32% son del sector comercio y solo el 7% son industrias, coincidiendo con la distribución sectorial nacional presentada por el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Por otro lado, el 62% de los empresarios trabajan como persona física con actividad empresarial, el 38% trabajan como persona moral o sociedad mercantil; esto limita su actuación al no contar con responsabilidad limitada, por un lado, y con personalidad jurídica, por el otro, debido a que algunas entidades como los bancos y empresas grandes, solicitan como requisito a las empresas estar constituidas como sociedad mercantil. El 45% manifestaron ser empresas de tipo familiar mientras que el 55% no lo eran rompiendo el paradigma de considerar familiares a todas las Pymes.

Respecto al tamaño, el 74% de las empresas eran de tamaño micro, el 23% de tamaño pequeño y solo el 3% eran empresas de tamaño mediano, lo que coincide con la estratificación mostrada por el censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015).

Capital humano

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de las variables del capital humano, para la realización del análisis correlacional se plantearon las siguientes hipótesis:

- Ho₁: El tamaño de la empresa no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en las Pymes.
- Ho₂: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con el uso de organigrama escrito e implementado en las Pymes.
- Ho₃: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de políticas y manuales de procedimientos en las Pymes.

Ho₄: El nivel de estudios del empresario no está relacionado con la implementación de prácticas de RR.HH. en las Pymes.

Las hipótesis se comprobaron por medio del método de chi cuadrada con un 95% de confianza y un 5% de error.

Organigrama. El 45.7% de los empresarios manifestaron que la empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas; por el contrario, el 54.3% manifestó no contar con este, lo cual indica la falta de definición de las líneas de autoridad y responsabilidad en las empresas encuestadas, dificultando con esto la realización correcta del desempeño de las funciones por parte de los RR.HH. Este hallazgo coincide con lo señalado por De Kok, Uhlander y De Thurik (2006) y Jacques et al. (2011), en referencia a falta de formalidad y el trabajo empírico en las Pymes.

La relación entre la implementación del organigrama y el tamaño de la empresa se muestra a continuación.

Tabla 2

Organigrama vs. tamaño

Tamaño	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.		
	Sí	No	Total
Micro	28.3%	45.7%	74.0%
Pequeña	14.3%	8.3%	22.7%
Mediana	3.0%	0.3%	3.3%
Total	137	163	300
%	45.7%	54.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 2, la mayoría de las empresas de tamaño micro no han implementado un organigrama que permita determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para una correcta ejecución y delegación de las funciones y tareas que le corresponde realizar a cada miembro del personal de la empresa. Este hallazgo coincide con lo encontrado por Nguyen y Bryant (2004), en cuanto a que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad en la gestión de los RR.HH.; por lo tanto, se rechaza H_{01} y se puede inferir que la implementación se encuentra relacionada con el tamaño de la empresa.

En lo que se refiere a la implementación del organigrama y el nivel de estudios del empresario, se tuvo como resultado lo indicado en la Tabla 3.

Tabla 3

Organigrama vs. nivel de estudios

Nivel de estudios	Sí	No	Total
Primaria	2.7%	2.0%	4.7%
Secundaria	5.3%	9.0%	14.3%
Preparatoria	17.7%	21.0%	38.7%
Licenciatura	17.7%	20.3%	38.0%
Maestría	2.0%	1.7%	3.7%
Doctorado	0.3%	0.3%	0.7%
Total	137	163	300
%	45.7%	54.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, de los empresarios que respondieron afirmativamente a la posesión de un organigrama, la mayor proporción, el 35.4% del total, cuentan con estudios de preparatoria y licenciatura; de tal forma, cuando mayor es el nivel de estudios del empresario,

mayores posibilidades existen de la posesión de un organigrama por parte de la empresa; por lo tanto, se rechaza H_{02} .

Políticas y manuales de procedimientos. El 54.3% de los empresarios manifestaron contar con políticas y manuales de procedimientos escritos de la empresa, conocidos y acatados por todo el personal; por el contrario, el 45% manifestaron no contar con políticas ni manuales. Lo anterior puede limitar y confundir el desempeño de los roles dentro de las Pymes, pues no tienen políticas de actuación definidas, para permitir a los empleados tomar decisiones, ni una descripción de procedimientos, para facilitar la realización de las actividades que les han sido asignadas.

La relación entre el establecimiento de políticas y procedimientos y el nivel de estudios de los empresarios se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Políticas y procedimientos vs. nivel de estudios

Nivel máximo de estudios	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal		
	Sí	No	Total
Primaria	1.7%	3.0%	4.7%
Secundaria	8.0%	6.3%	14.3%
Preparatoria	21.3%	17.3%	38.7%
Licenciatura	21.0%	17.0%	38.0%
Maestría	2.0%	1.7%	3.7%
Doctorado	0.3%	0.3%	0.7%
Total	163	137	300
%	54.3%	45.7%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el 42% de los empresarios que respondieron afirmativamente a tener políticas

y manuales de procedimientos cuentan con nivel de estudios de preparatoria y licenciatura. Este resultado destaca que cuando más elevado es el nivel de estudios del empresario existen mayores posibilidades de contar con una administración más formal de su R.H.; como consecuencia se rechaza H_0_3 .

Capacitación. Con respecto a los temas sobre los que demandan capacitación los empresarios y su personal, los aspectos de seguridad e higiene ocupan el primer lugar, seguido de aspectos de organización y tópicos de comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas; esto muestra la necesidad existente, por parte de las Pymes, de contar con personal capacitado que sepa cómo implementar técnicas que permitan al personal de las empresas no correr riesgos al momento de realizar sus labores. Sin duda, el conocimiento de la organización sobre el trabajo resulta indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa; en este mismo sentido, contar con personal capacitado en el área de mercadotecnia es necesario para la generación de estrategias de ventas que les permita a las empresas mantenerse en un mercado competitivo.

Cerca de la mitad de los empresarios están convencidos de que la capacitación en tópicos tales como: producción, mantenimiento de maquinaria y equipo, contaminación y medio ambiente, y administración son necesarios para mejorar el desempeño del personal. Mientras que un poco más de la tercera parte, asumen la necesidad de capacitar a su personal en aspectos de finanzas, computación y aspectos fiscales y contables; tal vez el poco interés que muestran los empresarios en estos tópicos se deba a que la mayoría de ellos cuenta con un contador externo para llevar el control de sus cuentas e impuestos. Los tópicos menos requeridos por este tipo de empresas son comercio exterior e idiomas, dado que gran parte de estas venden sus productos o servicios únicamente en el mercado nacional.

Tabla 5

Demanda de capacitación

Temas	Por ciento
Seguridad e higiene	69.30
Aspectos de organización	60.00
Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas	59.70
Producción	46.70
Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria	45.30
Administración	45.00
Contaminación y medio ambiente	44.70
Aspectos fiscales y contables	38.70
Computación	37.70
Finanzas	31.30
Idiomas	26.70
Comercio exterior	15.00

Fuente: Elaboración propia.

Prácticas de RR.HH. Respecto a las prácticas de RR.HH. implementadas en las Pymes a continuación se presenta un análisis descriptivo de los hallazgos.

Tabla 6

Prácticas de RR.HH.

Prácticas de RR.HH.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Reclutamiento y selección	20.7	17.7	17.3	7.0	37.3
Capacitación	14.0	6.7	21.0	9.7	48.7
Promoción de personal	36.3	14.7	11.3	8.3	29.3
Programa de sueldos y salarios	24.3	7.7	9.7	10.7	47.7
Planes de incentivos	32.3	6.3	11.3	10.7	39.3
Programas de seguridad y prevención de riesgos	23.7	5.7	7.7	8.0	55.0

Fuente: Elaboración propia.

Un poco menos de la mitad de las empresas (44%) manifestaron aplicar el proceso de reclutamiento y selección casi siempre y siempre, en oposición el 56% que no aplica este proceso; por tal motivo, estas empresas corren el riesgo de tener una rotación elevada que genere costos de aprendizaje, así como un ambiente poco atractivo para la productividad en la empresa. Ciertamente, un buen reclutamiento de candidatos depende de la adecuada selección de los trabajadores que podrán desempeñarse exitosamente en la empresa (Dolan et al., 2003). Quienes no aplican esta práctica generalmente utilizan las recomendaciones de conocidos y parientes, lo que no siempre es la mejor elección (Jacques et al., 2011).

Por otra parte, más de la mitad de las empresas (58.4%) manifestaron capacitar a su personal siempre o casi siempre; por el contrario, el 41.6% no realiza actividades de capacitación; por tal motivo, al no fomentar el conocimiento en su capital humano, quedan en desventaja por no poder elevar el rendimiento de este factor tan importante para las empresas hoy en día (Jacques et al., 2011). Las empresas, al no preocuparse por capacitar a su personal, no comprenden la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva, como estrategia para obtener una ventaja competitiva; en el futuro, esto puede resultar clave para competir y permanecer en el mercado (Dolan et al., 2003; Ferligoj, Prasnikar, & Jordan, 1997).

Resulta preocupante el saber que solo un poco más de la tercera parte de las empresas (37%) cuentan con programas de promoción de personal; y el 63% no cuentan con este, lo cual puede afectar la motivación del personal y la poca identificación con la empresa, al no ver recompensado su esfuerzo. Más de la mitad de las empresas (58%) cuentan con programas de sueldos y salarios, mientras que el 42% de los mismos no los tienen, quedando estas empresas en riesgo de caer en inconsistencias, al no contar con un análisis de las comparaciones salariales entre los puestos de trabajo y no conocer la retribución de los empleados en otras empresas. Igualmente, la falta de reconocimiento a las diferencias individuales por medio de la medición del rendimiento, las competencias y las habilidades

de las personas afectan en la competitividad de las Pymes (Dolan et al., 2003). De acuerdo con Casique y López (2013) un trabajo mal remunerado puede afectar la productividad y poner en evidencia un deterioro en la calidad del entorno laboral; así pues resulta necesario implementar estos programas en las Pymes.

La mitad de las empresas cuentan con planes de incentivos y la otra mitad no cuentan con estos planes; esto implica una falta de reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados por parte de la empresa, derivando en una baja motivación y disminución del rendimiento. Por otro lado, el no contar con planes de incentivos muestra la falta de estándares de actuación que permitan al empleado conocer las expectativas respecto de su desempeño y, por tal motivo, no se esforzará por alcanzar las metas planteadas (Dolan et al., 2003). La importancia de esto queda de manifiesto con los hallazgos de Ferligoj, Prasnika y Jordan (1997), quienes encontraron que cuando se otorgan mayores beneficios al personal, mayor será la ventaja competitiva de la empresa.

Es alentador el dato del 63% correspondiente a más de la mitad de las empresas que elaboran planes de seguridad y prevención de riesgos; sin embargo, el 37% de las mismas no elabora estos planes, incrementando con esto el riesgo de accidentes en la empresa, con los respectivos costos que esto conlleva, así como los problemas legales a los que se exponen. Las empresas con falta de implementación de estos planes deben conocer que un ambiente de trabajo seguro, libre de riesgos de accidentes y enfermedades, mejora la motivación del trabajador, a fin de lograr una mejor productividad (Dolan et al., 2003).

A continuación, se muestra la relación entre el nivel de estudios del empresario y las prácticas de RR.HH.

Tabla 7

Nivel de Estudios vs. Prácticas de RR.HH.

Nivel máximo de estudios	Reclutamiento y selección	Capacitación	Promoción de personal	Programas de sueldos y salarios	Planes de incentivos	Seguridad y prevención de riesgos
Primaria	2.0%	1.6%	0.7%	2.6%	1.7%	3.3%
Secundaria	5.7%	7.7%	4.7%	7.7%	6.0%	8.6%
Preparatoria	20.0%	24.0%	17.7%	23.3%	19.3%	25.3%
Licenciatura	15.7%	21.4%	13.0%	22.3%	21.3%	23.4%
Maestría	0.3%	3.0%	1.3%	2.0%	1.3%	2.0%
Doctorado	0.6%	0.7%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
Total	133	175	113	175	150	189
%	44.3%	58.4%	37.36%	58.4%	50.0%	63.0%

Fuente: Elaboración propia

Nota: El total de empresas no suma 300, porque solo se realizó el análisis con las que respondieron afirmativamente acerca del uso de cada práctica.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, son los propietarios de mayor nivel de estudios los que en mayor proporción adoptan siempre o casi siempre las prácticas de RR.HH., con excepción de la Promoción de personal; esta alcanzó un porcentaje muy similar a la respuesta Nunca (36.3%), pues se considera que en estas empresas, por limitaciones de tamaño, resulta difícil promover al personal; lo anterior, permite comprobar solo parcialmente la hipótesis H_{04} .

Conclusiones

Esta investigación intentó constituir un primer acercamiento referente al estudio de las prácticas de RR.HH. en las Pymes, en el contexto mexicano. Con una recolección de datos de una muestra de sujetos voluntarios, a través de un cuestionario, se obtuvieron los siguientes hallazgos: las prácticas de RR.HH. en las Pymes mexicanas son incipientes y están relacionadas con el tamaño; es decir, a mayor tamaño mayor aplicación de estas prácticas; así también están relacionadas con el nivel de estudios del empresario; es decir, a mayor nivel de estudios del empresario mayor es la aplicación de prácticas de RR.HH. en las empresas. Lo anterior coincide con los hallazgos de De Kok et al. (2006), Mayson y Barrett (2006) sobre la aplicación informal de las prácticas de RR.HH. en las Pymes; esto puede deberse a la falta de visión estratégica que lleva al empresario a la aplicación mecanicista de estas prácticas (Jacques et al., 2011).

Las implicaciones de estos hallazgos representan un reto tanto para los empresarios como para los estudiosos de las empresas de este sector. En primer lugar, se debe considerar que cuando más pequeña es la empresa más informal es la aplicación de las prácticas de RR.HH.; entonces, tal vez no es conveniente realizar una adaptación de las prácticas aplicadas por las empresas grandes a las Pymes, sino proporcionarles herramientas útiles en función de los recursos que poseen. En otras palabras, se hace necesario generar prácticas aplicables a las Pymes. La relación entre el mayor nivel de estudios del empresario y la mayor probabilidad de aplicar las prácticas de RR.HH. implica que las empresas, independientemente

de su dimensión, pueden contar con una administración formal, cuando el líder de la empresa está suficientemente capacitado para comprender la importancia de ello y, en consecuencia, se preocupa por implementar las prácticas necesarias para un buen desempeño empresarial.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de RR.HH.: Dirección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Barragán, J., Pagán, J., Brown, C., Carmona, J., Cursi, R., Dorsey del Ángel, E., Flores, J., León, J., Martínez, C., Ozuna, T., Paura, J., Pisani, M., & Sandoval, E. (2012). *Administración de las pequeñas y medianas empresas: Retos y problemas ante la nueva economía global*. México, D. F., México: Trillas.
- Camarena, M., Durand, S., & Hernández, G. (2013). La gestión humana como clave para la competitividad. En M. E. Camarena (Coord.), *Administración de los Recursos Humanos*, pp. 21–46. México, D. F., México: FCA Publishing.
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Carrasco, A. J., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20–34.
- Casique, A., & López, F. (2013). Plan del capital humano. En M. Ríos & J. Ferrer (Coords.), *Plan de negocios para Pymes*, pp. 163–203. México, D. F., México: Pearson.
- Cunningham, L., & Rowley, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in China: A literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16(3) 319–337. <http://dx.doi.org/10.1080/13602380903115948>.
- De Kok, J., Uhlener, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family owned managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460.

- Delgado, M., Navas, J. E., Martín de Castro, G., & López, P. (2008). *La innovación tecnológica desde el marco del capital intelectual*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Espino, L., & García, B. (2011). *Los recursos humanos como factor de competitividad en la Pyme*. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4845/>
- Ferligoj, A., Prasnikar, J., & Jordan, V. (1997). Competitive advantage and human resource management in SMEs in a transitional economy. *Small Business Economics*, 9(6), 503–514.
- Fernández, R., Castresana, J. I., & Fernández, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, 6(1), 63–80.
- Ganga, C. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53–73.
- García, A., Popescu, D., Chivu, I., Ciocarlan, A., & Popescu, D. O. (2011). How to improve small and medium-sized enterprises profitability by practicing an efficient human resources management. *Management Theoretical and Applied Economics*, XVIII(554), 49–64.
- Hill, R., & Stewart, J. (1999.) Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International*, 2(2), 103–124. <http://dx.doi.org/10.1080/13678869900000013>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Censos Económicos 2014: Resultados preliminares*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes*. México, D. F., México: Pearson.
- Liquidano-Rodríguez, M. (2012). *Gestión del talento humano*. Aguascalientes, México: Instituto tecnológico de Aguascalientes.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México, D. F., México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

- López, Sepúlveda, C., & Arenas, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26(114), 149–168.
- Mares, O., Arcega, A., Macías, E., & Santos, J. M. (2013). Análisis de TIC como apoyo en la toma de decisiones para el departamento de recursos humanos de las Pymes de Tecomán, Colima, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1577–1586.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447–455.
- McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business*, 22(4), 1–8.
- Medina, A. J., Melian, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(2), 97–111.
- Mendoza, J., & Hernández, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum empresarial*, 13(2), 23–43.
- Montejano, S., & López, G. C. (2013). Impacto del capital intelectual en la innovación en empresas: Una perspectiva de México. *TEACS*, 6(13), 39–48.
- Nguyen, T., & Bryant, S. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6) 595–618. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Ríos, M., Del Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103–125.
- Rodríguez-Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193–226.
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las Pymes. *Revista de Empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (17), 32–47.
- Saavedra García, M. L. (Coord.). (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pymes latinoamericana*. México, D. F.,

- México: Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.
- Suárez, T. F., & Martín, M. M. (2008). Impacto de los capitales humanos y organizacional en las estrategias de las Pymes. *Cuadernos de administración*, 21(35), 229–248.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Francaise de Gestion*, 29(144), 119–138.
- Werner, H., & Herman, L. (2012). Adoption of human resource practices within a South African small business: A case study. *Journal of Enterprising Culture*, 20(4), 459–480. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495812500197>.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SME's. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
-

Cómo citar este artículo:

Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 5–33.

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

La gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las comunidades virtuales

Eileen Ortiz Rivera^{1,A} | Michelle Mancera Torres^{1,B}

Recibido: 21 febrero 2018 | Revisado: 29 julio 2018 | Aceptado: 14 agosto 2018

¹ Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Ponce, Puerto Rico

^A eortiz@ponce.inter.edu | <https://orcid.org.0000-0002-8453-6747>

^B mman912@interponce.edu | <https://orcid.org.0000-0002-5078-4654>

■ RESUMEN

El propósito de esta investigación es examinar la gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las redes sociales en línea. Se administró un cuestionario a una muestra de 147 estudiantes de una institución de educación superior en Puerto Rico. Se examinaron las variables de influencia social y las variables relacionadas a los anuncios en las redes sociales en línea. Los resultados del presente estudio muestran que, la gratificación percibida de los estudiantes universitarios impacta positivamente a las normas del grupo, las intenciones del grupo, la relevancia percibida del anuncio y la respuesta hacia los anuncios en las redes sociales en línea; por lo tanto, los anuncios pueden dirigirse al consumidor de acuerdo con sus intereses, valores y creencias dentro de la comunidad virtual, maximizando así el uso de las redes sociales como una herramienta de mercadeo digital.

Palabras clave: comunidades virtuales, redes sociales en línea, anuncios en las redes sociales en línea, influencia social, institución académica

Perceived enjoyment of university students toward advertisements in virtual communities

■ ABSTRACT

This paper examines the perceived enjoyment of college students toward ads in online social networks. A questionnaire was administered to a sample of 147 students from a higher education institution in Puerto Rico. The research examined the social influence variables and the advertising-related variables in online social networks. Findings indicate that perceived enjoyment of college students positively affects the group norms, group intention, perceived ad relevance and response to social networks ads. In this way, the ads can be directed to consumers according to their interests, values, and beliefs within the virtual community, thus maximizing the use of social networks as a digital marketing tool.

Keywords: virtual communities, online social networks, advertising in online social networks, social influence, academic institution

Introducción

El fenómeno global denominado como las redes sociales en línea (*online social network*, OSN), ha tenido un impacto en nuestra sociedad y cultura, revolucionando nuestro concepto de relación social clásica y nuestra inversión del tiempo libre (Caldevilla-Domínguez, 2010). La manera de establecer y desarrollar las relaciones interpersonales ha tomado un giro hacia un ambiente virtual globalizado, permitiendo conectarnos con individuos alrededor del mundo, en cuestión de segundos. Dicho fenómeno global de las redes sociales en línea ha logrado captar la atención de millones de usuarios, lo cual despierta la curiosidad de conocer a qué se debe su éxito (Martínez-Gutiérrez, 2014).

Hoy día, las redes sociales en línea integran una variedad de actividades y servicios que les permiten a los usuarios desarrollar diferentes comunidades virtuales. Las comunidades virtuales se refieren a sitios en línea donde los individuos interactúan frecuentemente de forma temporal y realizan tareas o actividades en grupo, a pesar de no vivir en la misma ciudad, trabajar en el mismo lugar o tener contacto físico (Geyer, 1996). Según La Rosa

Pinedo (2010), la teoría de las redes sociales en línea impone que en la vida diaria formamos diversas redes de diversas características y con distintos grados de importancia para cada uno de sus integrantes. Por otro lado, el concepto de redes sociales en línea se refiere a las comunidades virtuales que les permiten a los individuos presentarse, expandir su red social y establecer y mantener relaciones con otros individuos de intereses similares (Kayode, Zamzami, & Olowolayemo, 2012). Las redes sociales en línea no solamente permite conectar a las personas, sino también crear un vínculo en línea para desarrollar relaciones interpersonales entre los usuarios, de tal manera que los individuos se integren en una comunidad virtual que consiste en compartir sus perfiles personales (Kayode et al., 2012).

Desde el punto de vista de las organizaciones, las redes sociales en línea han revolucionado grandemente las herramientas de mercadeo tradicionales brindando una nueva vía de comunicación con los consumidores (Kaplan & Haenlein, 2010). Las redes sociales proveen una plataforma distinta para que las organizaciones dediquen tiempo y tengan un contacto directo con sus consumidores (Kaplan & Haenlein, 2010). Este fenómeno global ha marcado una nueva era en el mercadeo, transformando las relaciones con los compradores, sus canales de distribución y el cliente final, entre otros (Lee, 2010). Belch y Belch (2005), exponen que los avances tecnológicos han brindado tres elementos principales, a diferencia de las estrategias de mercadeo tradicionales. Según los mismos autores, el primer elemento es la oportunidad ilimitada para obtener la atención del público; en segundo lugar, la oportunidad de construir vínculos internos y proveer acceso instantáneo a fuentes de información; y, en tercer lugar, proveer la oportunidad de brindar información más sustancial.

De igual manera, el fenómeno global de las redes sociales, ha provocado el desarrollo de nuevos paradigmas en el proceso de la comunicación. Maggiani (2014) expone que todo el paradigma de las redes sociales ha alterado las reglas básicas de la comunicación, especialmente, entre las empresas y los consumidores. Según el mismo autor, existen cinco C's de los *social media* que han modificado

las formas de comunicación: la conversación, la contribución, la colaboración, la conexión y la comunidad.

En ese proceso de comunicación nueva entre las compañías y sus clientes, Taylor, Lewin y Strutton (2011) argumentan que la aceptación de los anuncios en las redes sociales en línea por parte de los usuarios es crucial para el desarrollo de las empresas. De acuerdo con Taylor et al. (2011), la efectividad de la publicidad en las redes sociales se debe a la aceptación de los usuarios; sin embargo, existe una excesiva cantidad de comercialización que desanima al usuario. *Millward Brown's Dynamic Logic* (2010), según citado por Taylor et al. (2011), reportó en su estudio que el 22% de los consumidores presentan una actitud positiva hacia los anuncios en las redes sociales en línea; no obstante, el mismo estudio reveló que el 8% de los participantes decidieron abandonar las redes sociales en línea debido al exceso de anuncios percibidos en la red. Taylor et al. (2011) sugieren que se debe mantener un balance sobre los anuncios en las redes sociales. Los mismos autores indican que los anuncios deben estar presentes para el apoyo o soporte de la red, pero no deben ser tan exorbitantes que disminuyan la atracción de los usuarios.

Considerando lo antes expuesto, el propósito del estudio es examinar las variables que se relacionan con la respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea. En la próxima sección se discute el marco teórico y la revisión de literatura que resulta en las hipótesis planteadas para el estudio. Luego se presenta la metodología llevada a cabo, seguida por la presentación de los resultados con sus respectivos análisis estadísticos. Finalmente, se presenta una discusión de los resultados, incluyendo comentarios finales y conclusiones.

Marco teórico e hipótesis

Uno de los modelos teóricos de referencia para explicar la participación de las personas en las comunidades virtuales ha sido el Modelo de Influencia Social de la Participación en Comunidades Virtuales desarrollado por Dholakia, Bagozzi y Pearo (2004). Dicho

modelo tiene el propósito de identificar dos variables clave de influencia social, que son las normas de grupo e identidad social, y su impacto en la participación en comunidades virtuales. Las normas de grupos se refiere a un conjunto de metas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de la comunidad virtual (Dholakia et al., 2004). El estudio de Dholakia et al. (2004) también reveló que existen diferencias entre los usuarios de las comunidades virtuales basadas en redes y las comunidades virtuales basadas en grupos pequeños tomando en consideración los motivos a nivel individual y grupal y su impacto en las variables de influencia social.

Soares y Pinho (2014) adaptaron el Modelo de Influencia Social de la Participación en Comunidades Virtuales de Dholakia et al. (2004), para analizar el impacto de la gratificación percibida hacia los anuncios en las redes sociales en línea. La gratificación percibida se refiere al grado en que el uso de la tecnología, particularmente las redes sociales en línea, son percibidas como divertidas o agradables (Venkatesh, 2000). El modelo adaptado por Soares y Pinho (2014) pretendía conocer el impacto de la gratificación percibida en las variables de influencia social y el impacto de este último, en las variables relacionadas con los anuncios, en particular las intenciones del grupo, la relevancia y el valor percibido del anuncio. Las intenciones de grupo se identifican como el desarrollo de sentimientos grupales entre los usuarios, que ayudan a formar intenciones o acciones en grupo (Soares & Pinho, 2014). Por su parte, la relevancia percibida de un anuncio se puede identificar como el grado en que el usuario se identifica con el anuncio (Soares & Pinho, 2014).

Los resultados obtenidos del estudio desarrollado por Soares y Pinho (2014) revelaron que la gratificación percibida influye en las dos variables de influencia social (identidad social y normas de grupo). También se encontró que la identidad social y las intenciones del grupo, presentaron un impacto positivo hacia la relevancia percibida de los anuncios en las redes sociales en línea. De igual manera, los resultados demostraron que existe un impacto positivo entre las intenciones del grupo y la relevancia y el valor

percibido como respuestas a los anuncios en las redes sociales en línea (Soares & Pinho, 2014).

Un estudio desarrollado por Porter, Donthu, Mac Elroy y Wydra (2011) reveló que los usuarios cuando se encuentran en un estado de diversión, de gratificación, y sienten que controlan sus propias experiencias, desarrollan una actitud favorable hacia la empresa o, en este caso, la red social que pueda ofrecer este tipo de entretenimiento. Según los mismos autores, cuando una red social en línea ofrece este tipo de entretenimiento, el usuario percibe una gratificación tanto de utilidad (fuente de enseñanza), como hedónica (fuente de diversión). Por otro lado, Van der Heijden (2004) reafirma que el impacto de la gratificación percibida (motivación intrínseca) es significativa en las actitudes de los usuarios y en sus intenciones de uso en las redes sociales en línea. Considerando los hallazgos previos, se planteó la siguiente hipótesis:

H₁: La *gratificación percibida* tendrá un impacto positivo en las *normas del grupo* en respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea.

En una investigación realizada en China por Zeng, Huang y Dou (2009), los hallazgos confirmaron que mientras más poderosas sean las normas del grupo, mayor será el efecto positivo de las intenciones del grupo. Según los investigadores, estos resultados implican que la identidad de los usuarios y sus normas (metas, valores y creencias compartidas) ayudan a formar las intenciones de los grupos (desarrollo de sentimientos grupales que ayudan a formar intenciones o acciones en grupo) y su disposición en aceptar anuncios en las redes sociales en línea. Por tal razón, los especialistas en mercadeo deben prestarle más atención al rol que juegan las normas del grupo en la aceptación de los anuncios en las redes sociales en línea; y es importante identificar aquellas comunidades con fuertes normas de grupos, para asegurar una mayor aceptación de estos anuncios en línea (Zeng et al., 2009). Estos hallazgos, nos llevaron a plantear la segunda hipótesis:

H₂: Las *normas del grupo* tendrán un impacto positivo en las *intenciones del grupo* en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea.

En una investigación realizada en Vietnam por Van-Tien Dao, Nhat Hanh Le, Ming-Sung Cheng y Der Chao (2014), los hallazgos revelaron que los anuncios informativos, entretenidos y de credibilidad que se presentan en las comunidades virtuales, afectan positivamente el valor percibido del anuncio y, a su vez, impactan positivamente las intenciones de compra de los consumidores. Del mismo modo, el estudio reveló que los consumidores tienden a ser influenciados por las opiniones y los comentarios de los integrantes de la comunidad virtual impactando así la relevancia percibida hacia los anuncios en los medios sociales.

De igual manera, en la investigación realizada en China por Zeng et al. (2009), se encontró que cuando los usuarios perciben que el anuncio es relevante a los temas e ideas de la comunidad, estos a su vez valoran el anuncio y manifiestan un comportamiento positivo hacia el mismo. Según los mismos autores, la reacción de los usuarios hacia los anuncios en línea dependerá de la relevancia y el valor percibido de los anuncios presentados en la comunidad virtual. A base de los estudios, se establece la tercera hipótesis fue:

H₃: Las *intenciones del grupo* tendrán un impacto positivo en la *relevancia percibida del anuncio*.

En una investigación realizada en Pakistán por Saleem (2013), los resultados revelaron que la utilidad o la relevancia percibida de los anuncios que se publican en los *shorts message service* (por sus siglas en inglés, SMS) tienen un mayor efecto, que aquellos anuncios que son fáciles de entender; es decir, el consumidor muestra una actitud más positiva hacia los anuncios de mayor relevancia o beneficio, contrario a aquellos anuncios que son fáciles de entender o de utilizar. Esto implica que el beneficio o la relevancia percibida del anuncio por parte del consumidor pudiera revelar una conducta significativa y positiva hacia la aceptación de los mismos en los SMS.

Los hallazgos del estudio desarrollado por Bond, Ferraro, Luxton y Sands (2010), establecen que las marcas pueden obtener una posición exitosa en las redes sociales, no tan solo manteniendo una presencia atractiva, sino también desarrollando una interacción con los consumidores y que dicha interacción sea relevante con el contenido de la comunidad virtual. Por otro lado, Belch, Belch, Kerr y Powell (2009) descubrieron en su estudio que, para recibir una mayor aceptación de los anuncios, estos deben ser honestos, relevantes y entretenidos, como se citó en Bond et al. (2010). En fin, el estudio realizado por Bond et al. (2010) demostró que la relevancia e interactividad de los anuncios puede ser un factor importante, para que sean más efectivos y aceptados, si los mismos se alinean con los intereses de los consumidores. Estos hallazgos nos llevan a plantear nuestra cuarta hipótesis:

H_4 : La *relevancia percibida del anuncio* tendrá un impacto positivo en las *respuestas a los anuncios en las redes sociales en línea*.

Considerando los modelos teóricos, así como los estudios discutidos y las hipótesis planteadas, en la Figura 1 se presenta el modelo conceptual de la presente investigación.

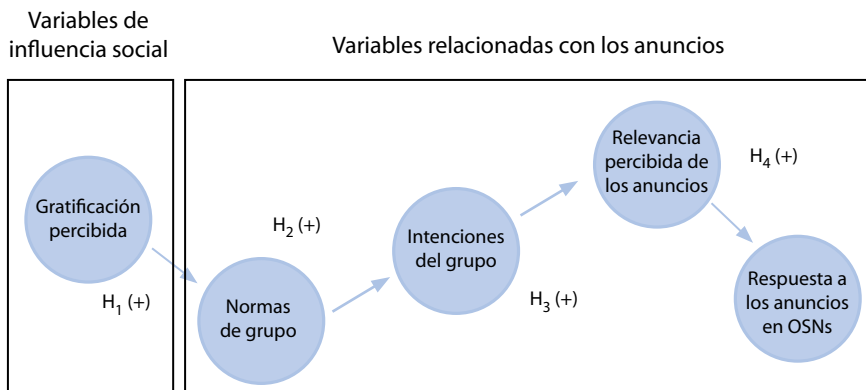


Figura 1: Modelo conceptual.
Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Muestra y colección de datos

La población a examinarse fueron estudiantes universitarios admitidos y distribuidos entre los programas académicos (subgraduados) en Gerencia de Hoteles, Comunicaciones y Mercadeo, en una institución académica de educación superior privada en Puerto Rico. Se delimitó la población a solamente los estudiantes de los programas antes mencionados, debido a que dichos estudiantes, por su concentración de estudios, cuentan con un conocimiento específico sobre la exposición de los anuncios en las redes sociales en línea. Tomando como base la población identificada de 238 estudiantes matriculados en los mencionados programas académicos, se calculó realizar un muestreo probabilístico aleatorio simple que resultó en 147 estudiantes universitarios. Alcanzar dicha cifra de estudiantes encuestados tenía el objetivo de obtener datos de una muestra estadísticamente representativa de la población identificada, siguiendo los parámetros de un margen de error aceptado de 0.05 (5%) y un nivel de confiabilidad de 95% (Krejcie & Morgan, 1970). Cabe señalar que, para facilitar el procedimiento de consentimiento informado de los participantes, la muestra se delimitó a estudiantes mayores de 21 años pertenecientes a los programas académicos de Gerencia de Hoteles, Comunicaciones y Mercadeo.

El proceso de recolección de los datos comenzó con una invitación a los estudiantes a participar del estudio, colocando *flyers* en los tableros de anuncios de la universidad. Los estudiantes interesados asistían a un lugar designado y, luego de que se explicara el propósito del estudio, de manera libre y voluntaria procedían a contestar el cuestionario. Al cabo de dos semanas de administrar el cuestionario, se recolectaron 147 cuestionarios contestados representando un 100% del tamaño de la muestra propuesta. En la Tabla 5 se presentan los datos sociodemográficos de los encuestados, así como sus preferencias en las redes sociales en línea y el tiempo que le dedican.

Instrumento de medición

El cuestionario constó de dos secciones. La primera sección incluyó preguntas cerradas sobre los datos demográficos del estudiante universitario, donde se le preguntaba qué red social en línea utiliza más y el tiempo que le dedica a esta. La segunda sección estuvo compuesta por una serie de ítems que fueron examinados utilizando una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo), para indagar sobre las variables de influencia social (Normas de Grupo) y las variables relacionadas a los anuncios en las redes sociales en línea (Intenciones del Grupo, Relevancia percibida de los anuncios y Respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea). Las preguntas de esta sección fueron tomadas de un instrumento validado previamente por Ana María Sores y José Carlos Pinho (2014) de la Universidad de Minho, en Portugal, del cual se solicitó y recibió la autorización para la aplicación del instrumento en Puerto Rico.

Resultados

Para analizar los datos obtenidos se utilizó el método de modelo de ecuaciones estructurales con la metodología de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés), utilizando el programa SmartPLS 3.0. Como herramienta estadística, el PLS-SEM permite evaluar la validez y confiabilidad de las escalas de medición y estimar los parámetros del modelo (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017); es decir, evaluar la estructura del modelo conceptual. Además, PLS-SEM como herramienta estadística ha mostrado desempeñarse bien (con altos niveles de poder estadístico predictivo), en estudios con muestras pequeñas (Hair et al., 2017), por lo que presenta la flexibilidad de no requerir tamaños de muestras grandes. PLS-SEM requiere de dos pasos; primeramente, se prueba el modelo de medición en el cual se examina la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición; segundo, se procede con el modelo estructural con el cual se examina las relaciones entre las variables del estudio.

Modelo de medición

En la Tabla 1 se presenta la matriz de correlación entre los constructos, así como los alfas de Cronbach, la confiabilidad compuesta (CR, por sus siglas en inglés) y la varianza media extraída (AVE, por sus siglas en inglés), elementos para evaluar la consistencia interna del modelo de medición planteado. Los datos indican que las medidas, entiéndase los constructos o variables, muestran un buen nivel de la confiabilidad de su consistencia interna, según mostrado por el alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta (CR). Todos los coeficientes de los alfas de Cronbach y de las CR de las diferentes variables oscilan entre 0.78 y 0.94, que exceden el valor límite menor recomendado de 0.70 (Hair et al., 2017). Además, el AVE para cada constructo excede de 0.50, que es una indicación de la validez convergente de las medidas (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Lacker, 1981). Por otro lado, los elementos diagonales en la matriz (números entre paréntesis), que representan las raíces cuadradas del AVE, en todos los casos, son mayores que los elementos (fuera de los elementos diagonales) en sus correspondientes filas y columnas (correlaciones entre constructos o variables), lo que respalda la validez discriminante de las escalas o constructos.

Tabla 1

Matriz de correlación entre los constructos, alfa de Cronbach, confiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE)

Constructo	Alfa de Cronbach	CR	AVE	1	2	3	4	5
Gratificación percibida	.87	.91	.62	(.79)				
Normas grupo	.87	.91	.72	.63**	(.85)			
Intenciones grupo	.78	.79	.69	.42**	.45**	(.83)		
Relevancia percibida	.91	.94	.79	.46**	.53**	.36**	(.89)	
Respuesta anuncios Redes sociales en línea	.90	.94	.84	.41**	.53**	.37**	.81**	(.91)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: n = 147; *p < .05, **p < .01; los elementos en las diagonales entre paréntesis representan la raíz cuadrada del AVE.

Otro enfoque para examinar la validez discriminante de las escalas es examinar las cargas factoriales y cargas cruzadas de las preguntas que componen los constructos. Para confirmar la validez discriminante de la escala, la carga factorial de una pregunta asociada a un constructo debe ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas en otros constructos (Hair et al., 2017). La tabla 2 muestra que todas las preguntas o ítems que componen un constructo mostraron cargas factoriales de 0.70 o más, las cuales fueron más altas en su respectivo constructo que en cualquiera de los demás (números subrayados y en negrilla).

Tabla 2

Cargas factoriales y cargas cruzadas de las preguntas de cada constructo

Ítem	GP	IG	NG	RP	RARSL
Q1	<u>.70</u>	.35	.47	.36	.35
Q2	<u>.86</u>	.33	.50	.41	.33
Q3	<u>.81</u>	.27	.50	.37	.33
Q4	<u>.82</u>	.41	.51	.31	.30
Q5	<u>.77</u>	.29	.48	.32	.26
Q6	<u>.75</u>	.33	.51	.40	.33
Q11	.34	<u>.78</u>	.33	.38	.38
Q12	.37	<u>.91</u>	.42	.43	.46
Q13	.34	<u>.80</u>	.37	.50	.47
Q7	.58	.41	<u>.85</u>	.35	.37
Q8	.55	.38	<u>.87</u>	.41	.36
Q9	.51	.40	<u>.85</u>	.21	.23
Q10	.49	.32	<u>.81</u>	.22	.28
Q14	.38	.47	.32	<u>.87</u>	.69
Q15	.38	.41	.29	<u>.91</u>	.71
Q16	.42	.48	.29	<u>.91</u>	.72
Q17	.46	.54	.38	<u>.87</u>	.74
Q18	.35	.47	.33	.75	<u>.92</u>
Q19	.34	.51	.32	.74	<u>.93</u>
Q20	.42	.47	.36	.72	<u>.90</u>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: GP = Gratificación Percibida, IG = Intenciones Grupo, NG = Normas Grupo, RP = Relevancia Percibida, RARSL = Respuesta Anuncios Redes Sociales en Línea.

Basado en el análisis de los datos presentado, se concluyó que los constructos o variables cumplen con tener propiedades de medición adecuadas. El siguiente paso fue evaluar si el modelo estructural apoyaba el modelo conceptual, es decir, poner a prueba las relaciones entre variables asumidas en el modelo conceptual.

Modelo estructural

Para examinar el modelo estructural y según lo recomendado por Hair et al. (2017), primero, verificamos el modelo estructural de problemas de colinealidad al examinar el factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés) de todos los conjuntos de constructos predictores en el modelo estructural. Todos los valores de VIF están claramente por debajo del límite de 5; por lo tanto, la colinealidad entre los constructos predictores no es un problema crítico en el modelo estructural (Tabla 3). De hecho, los valores de uno en todos los VIF se deben a que, según el modelo planteado, se examinaba el efecto de una variable independiente sobre una variable dependiente a la vez. Además, la Tabla 3 muestra los valores R^2 que es una medida del poder predictivo del modelo y que representa la cantidad de varianza en los constructos o variables dependientes explicada por todos los constructos o variables independientes vinculada a ella. En este estudio, la proporción de la varianza total (R^2) de cada variable (en su carácter de variable dependiente) explicada por el modelo es 64.9% (0.649) para respuesta a anuncios en redes sociales en línea, 28.2% (0.282) para relevancia percibida de los anuncios, 20.1% (0.201) para intenciones de grupo y 39.6% (0.396) para normas de grupo (Tabla 3). Además, los valores de Q^2 de todas las variables (en su carácter de variables dependientes) muestran valores superiores a cero ($Q^2 > 0$) proveyendo apoyo a la relevancia predictiva del modelo y sus constructos o variables.

Tabla 3

Resultados modelo estructural

Constructo latente	R ²	R ² Aj	f ²				Q ²	VIF
			NG	IG	RP	Rarse		
Gratificación percibida (GP)			.66					1.00
Normas grupo (NG)	.396	.392		.25			.257	1.00
Intenciones grupos (IG)	.201	.196			.39		.118	1.00
Relevancia percibida (RP)	.282	.277				1.85	.194	1.00
Repuesta anuncios redes sociales en línea (Rarse)	.649	.647					.509	

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 también muestra los valores f^2 que representa una medida para evaluar el impacto relativo de un constructo o variable independiente en una variable dependiente. De acuerdo a Cohen (1988), las guías para evaluar f^2 son los valores de 0.02, 0.15 y 0.35 que representan efectos pequeños, medianos y grandes respectivamente de la variable independiente sobre la dependiente. Se puede notar claramente que el tamaño del efecto de gratificación percibida en normas de grupo fue grande (0.66), igualmente el efecto de relevancia percibida en respuesta a los anuncios en redes sociales en líneas. Por su parte, el tamaño del efecto de normas de grupo en intenciones de grupo fue pequeño (0.25), mientras la variable intenciones de grupo tuvo un efecto mediano (0.39) sobre relevancia percibida de redes.

En cuanto a los resultados del modelo estructural, las cuatro relaciones hipotéticas planteadas mostraron relaciones estadísticamente significativas, a un nivel de significancia de 0.01. Los resultados encontrados apoyan las hipótesis 1 a la 4. Primeramente, la gratificación percibida, particularmente en las redes sociales en lí-

nea, tiene un impacto positivo en las normas del grupo o creencias compartidas por los estudiantes miembros de una comunidad virtual (H_1 : $\beta = 0.63$; $p < 0.01$). A su vez, las creencias compartidas por los estudiantes como miembros de una comunidad virtual, es decir, normas de grupo, tienen un impacto positivo sobre el desarrollo de sentimientos grupales que ayudan a formar intenciones o acciones, esto es, intenciones del grupo en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea (H_2 : $\beta = 0.44$; $p < 0.01$). De igual manera, el desarrollo de sentimientos grupales o intenciones del grupo tienen un impacto positivo en el grado en que el usuario se identifica con el anuncio, es decir, la relevancia percibida de los anuncios dentro de las comunidades virtuales (H_3 : $\beta = 0.53$; $p < 0.01$).

Tabla 4

<i>Resultados de las hipótesis y conclusiones</i>			
	Hipótesis	Resultados	Conclusión
H_1 :	La <i>gratificación percibida</i> tendrá un impacto positivo en las <i>normas del grupo</i> en respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea.	$\beta = 0.63^{**}$	Aceptada
H_2 :	Las <i>normas del grupo</i> tendrán un impacto positivo en las <i>intenciones del grupo</i> en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea.	$\beta = 0.44^{**}$	Aceptada
H_3 :	Las <i>intenciones del grupo</i> tendrán un impacto positivo en la <i>relevancia percibida del anuncio</i> .	$\beta = 0.53^{**}$	Aceptada
H_4 :	La <i>relevancia percibida del anuncio</i> tendrá un impacto positivo en las <i>respuestas a los anuncios en las redes sociales en línea</i> .	$\beta = 0.80^{**}$	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

La relevancia percibida del anuncio tiene un impacto positivo en las actitudes y comportamientos del consumidor hacia los anuncios en las redes sociales en línea, esto es, la respuesta hacia los anuncios en las redes sociales en línea (H_4 : $\beta = 0.80$; $p < 0.01$) (Tabla 4). Los datos sobre el poder predictivo (R^2 ; f^2) entre las relaciones hipotéticas planteadas fueron mostrados en la Tabla 3 y discutidos previamente. En general, los resultados validan el modelo propuesto y apoyan las cuatro hipótesis.

Tabla 5

Características de los individuos encuestados como por ciento de la muestra

Características	Por ciento
Género	
Masculino	49
Femenino	51
Programa académico	
Comunicaciones	35
Gerencia de Hoteles	31
Mercadeo	34
Redes sociales	
Facebook	90
Instagram	74
Twitter	37
Youtube	76
Whatsapp	81
Horas diarias en las redes sociales	
Menos de una hora	14
1-3 horas	43
4-6 horas	26
7-9 horas	6
10 o más	11
Horas semanales en las redes sociales	
Menos de una hora	6
1-3 horas	10
4-6 horas	19
7-9 horas	15
10 o más	50

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se presenta un resumen de la distribución de frecuencia relativa de los datos demográficos de los estudiantes encuestados: género, programa académico, tipo de red social en línea que utilizan, las horas diarias que le dedican a las redes sociales en línea y las horas semanales que le dedican a las redes sociales en línea. Las cifras se interpretan como el por ciento de la muestra total del estudio.

Discusión y conclusión

En primer lugar, los resultados revelan que la gratificación percibida impacta positivamente las normas del grupo en respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea; es decir, que el grado en que el uso de la tecnología, particularmente las redes sociales, es percibido como divertido o agradable (variable gratificación percibida) impacta positivamente en el conjunto de metas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una comunidad virtual (variable normas del grupo), en respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea. Dichos hallazgos se alinean con resultados de estudios sobre la relación entre gratificación personal y actitud favorable hacia empresas o redes sociales (Porter et al., 2011; Soares & Pinho, 2014), y sobre las razones que influyen directamente en los usuarios para formar parte de una comunidad virtual (Valenzuela, Martínez, & Jerez, 2013).

En segundo lugar, los resultados revelaron que las normas del grupo impactan positivamente las intenciones del grupo de los estudiantes universitarios en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea; es decir, que el conjunto de metas, valores y creencias que son compartidos por los miembros de la comunidad virtual (variable normas del grupo) impacta positivamente el desarrollo de sentimientos grupales entre los usuarios, que ayudan a formar las intenciones o acciones en grupo (variable intenciones del grupo), en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea. Dichos hallazgos se alinean con resultados de estudios previos que han encontrado que las personas que se visualizan como miembros de una gran comunidad, adoptan las normas del grupo y a su vez

desarrollan intenciones comunes hacia los anuncios en las redes sociales en línea (Zeng et al., 2009; Duhan & Singh, 2013; Soares & Pinho, 2014).

En tercer lugar, los resultados revelaron que las intenciones del grupo tienen un impacto positivo en la relevancia percibida del anuncio dentro de las comunidades en las redes sociales en línea. Dichos hallazgos se alinean con resultados de estudios que han encontrado que las personas tienden a ser influenciadas por las opiniones y los comentarios de los integrantes de una comunidad virtual impactando así la relevancia percibida hacia los anuncios en los medios sociales (Soares & Pinho, 2014; Van-Tien Dao et al., 2014). La evidencia confirma que no sería un error concluir que, a mayor sean las opiniones y los comentarios positivos publicados dentro del grupo de la comunidad virtual, mayor será el valor y la relevancia percibida del anuncio en las redes sociales en línea.

En cuarto lugar, los resultados revelaron que la relevancia percibida del anuncio tiene un impacto positivo en la respuesta hacia los anuncios en las redes sociales en línea; es decir, que el grado en que el usuario se identifica con el anuncio (variable relevancia percibida del anuncio) impacta positivamente las actitudes y el comportamiento del consumidor hacia los anuncios en las redes sociales en línea (variable respuesta hacia los anuncios en las redes sociales en línea). Estos hallazgos se alinean con resultados de estudios que han encontrado que las personas tienden a demostrar respuestas positivas hacia los anuncios en las redes sociales, cuando estas personas perciben los anuncios como relevantes, esto es, que se alinean con sus intereses (Belch et al., 2009; Zeng et al., 2009; Bond et al., 2010; Saleem, 2013). La evidencia confirma que la relevancia percibida del anuncio tiene un impacto directo en la respuesta hacia los anuncios en las redes sociales en línea; por lo tanto, podemos concluir que no sería un error afirmar que mientras más pertinente o relevante sea el anuncio para los usuarios de la comunidad virtual, mayores serán las respuestas hacia el anuncio en las redes sociales en línea.

Los datos recolectados mostraron que las primeras cuatro redes sociales que utilizan a diario los participantes del estudio

(estudiantes universitarios) son Facebook, Whatsapp, Youtube e Instagram. El estudio también reveló que el 43% de los participantes les dedican al menos cuatro horas diarias a sus redes sociales. De igual forma, la mitad de los encuestados le dedican 10 horas o más, semanalmente, a la red social en línea de su preferencia. Dichos datos indican que los estudiantes universitarios dedican una cantidad de tiempo considerable al uso de redes sociales, donde buscan entretenerse y desarrollar sus relaciones interpersonales a través del intercambiando de información, fotos, videos, entre otros.

Analizando el contenido de las preguntas incluidas en el instrumento de medición, los resultados del estudio también revelaron que: 1) los participantes se entretienen utilizando las redes sociales en línea; 2) el uso de las redes sociales estimula su curiosidad; 3) los participantes apoyan las acciones que pueden beneficiar a la comunidad virtual; 4) los participantes evitan hacer cosas que puedan dañar a la comunidad virtual; 5) los miembros de una comunidad virtual consideran que los anuncios son una fuente de información; 6) los anuncios que se presentan en su comunidad virtual son útiles para ellos; y 7) los participantes están dispuestos a hacer clic a los anuncios que aparecen en su comunidad virtual.

Podemos concluir que la gratificación percibida está asociada con el uso de las redes sociales en línea, en términos de entretenimiento y curiosidad, y son la clave para el desarrollo de valores y creencias que son compartidas por los miembros de la comunidad virtual (i.e., normas de grupo). Igualmente, podemos llegar a la conclusión de que las normas del grupo que se comparten en la comunidad virtual influyen significativamente en las intenciones del grupo en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea. El desarrollo de sentimientos grupales entre los miembros de la comunidad virtual ayuda a formar las intenciones o acciones en grupo, en aceptar los anuncios en las redes sociales en línea. Por último, la relevancia percibida de los anuncios impacta positivamente las actitudes y el comportamiento del consumidor hacia los anuncios en las redes sociales en línea. Si los anuncios que se presentan en las redes sociales son relevantes y son una fuente de información

para los miembros de la comunidad virtual, las respuestas hacia el anuncio en las redes sociales en línea serán positivas.

La confirmación de las relaciones entre las variables del presente estudio se alinea con los planteamientos y hallazgos de Soares y Pinho (2014) y de Zeng et al. (2009), con respecto a las variables que impactan la respuesta a los anuncios en las redes sociales en línea. El hecho de que el presente estudio consideró escalas de medición y metodología utilizadas en estudios previos sobre el tema de las redes sociales en línea (Soares & Pinho, 2014; Zeng et al., 2009) aporta a la validez de los hallazgos obtenidos.

El presente estudio aporta un valor significativo hacia los escenarios organizacionales, particularmente al mercadeo digital. Los hallazgos del estudio apoyan los planteamientos de que las respuestas de los usuarios y potenciales consumidores a los anuncios en las redes sociales digitales es afectada por la relevancia de estos anuncios a los miembros de la comunidad virtual. Dichos planteamientos deben ser considerados a la hora de desarrollar e implementar estrategias de publicidad virtual más efectivas, que aporten a su vez al cumplimiento de las metas específicas de mercadeo de la compañía. Además, tomando como base los resultados del presente estudio, las compañías pueden mejorar su ventaja competitiva y lograr un *brand impression* más efectivo, conociendo mejor el comportamiento y las características del consumidor, en este caso los estudiantes universitarios. Al mismo tiempo, las empresas pueden identificar qué tipo de anuncios son más efectivos y cuáles brindarán un *word of mouth* o recomendaciones positivas entre los estudiantes universitarios.

De igual manera, el estudio aporta un valor significativo aplicable a escenarios académicos. El conocer el grado de la gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las redes sociales en línea permitirá a las instituciones académicas comprender mejor las necesidades y los deseos de su mercado meta (estudiantes universitarios), desarrollando estrategias de mercadeo más efectivas y mejorando su posicionamiento frente a otros competidores en el sector educativo.

La revisión de literatura consultada y los resultados del estudio

confirman que las redes sociales sirven como canal directo para llegar al consumidor, en un ambiente más personalizado donde se pueden conocer las características significativas del usuario e identificar el mercado meta con mayor facilidad. De esta manera los anuncios pueden dirigirse al consumidor de acuerdo a sus intereses, valores y creencias dentro de la comunidad virtual maximizando así el uso de las redes sociales como herramienta de mercadeo digital.

Referencias

- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Belch, G., & Belch, M. (2005). *Publicidad y promoción, perspectiva de la comunicación de marketing integral* (6a ed.). México, D. F., México: McGraw Hill.
- Belch, G., Belch, M., Kerr, G. & Powell, I., (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*. Sydney, Australia: McGraw Hill.
- Bond, C., Ferraro, C., Luxton, S., & Sands, S. (2010). Social media advertising: An investigation of consumer perceptions, attitudes, and preferences for engagement. En P. Ballantine, & J. Finsterwalder (Eds.), *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference 2010-Doing More with Less* (pp. 1–7). Christchurch, New Zealand: Department of Management, University of Canterbury.
- Caldevilla-Domínguez, D. (2010). Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, (33)45–68. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA309979693&v=2.1&u=inter&it=r&p=IFME&sw=w&asid=95b8d811a860c28037a0824e0b468e03>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network- and

- small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241–263. Recuperado de <http://www-bcf.usc.edu/~douglast/620/bettina1.pdf>
- Duhan, P., & Singh, A. (2013). Impact of usefulness, ease of use, enjoyment, attitude and subjective norms on behavioral intentions and adoption of virtual communities: An Empirical Study. *Journal of IMS Group*, 10(2), 19–31.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Geyer, F. (1996). Virtual communities in cyberspace. *Kybernetes*, 25(4), 60–66. <http://dx.doi.org/10.1108/03684929610118345>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kayode, B. K., Zamzami, I. F., & Olowolayemo, A. (2012). Students' orientation towards interpersonal communication in online social networking sites. *Multicultural Education & Technology Journal*, 6(1), 36–44. <http://dx.doi.org/10.1108/17504971211216300>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- La Rosa Pinedo, A. (2010). Redes sociales en la web, comunicación y comportamiento social. *Avances en Psicología*, 18(1), 85–95. Recuperado de <http://sirsiat.inter.edu:8008/login?URL=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59623612&site=ehost-live>
- Lee, C. (2010). The interplay between media use and interpersonal communication in the context of healthy lifestyle behaviors: Reinforcing or substituting? *Mass Communication and Society*, 13(1), 48–66. <http://dx.doi.org/10.1080/15205430802694869>

- Maggiani, R. (2014). *Social media and its effect on communication: Multidimensional interactions have altered the basic rules of communication*. Recuperado de <http://www.solari.net/documents/position-papers/Solari-Social-Media-and-Communication.pdf>
- Martínez-Gutiérrez, F. (2014). Las redes sociales: Una aproximación conceptual y una reflexión teórica sobre los posibles usos y gratificaciones de este fenómeno digital de masas. *Estudios de Tecnología y Comunicación, 1*, 1–11. Recuperado de <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-1/136-las-redes-sociales-una-aproximacion-conceptual-y-una-reflexion-teorica-sobre-los-posibles-usos-y-gratificaciones-de-este-fenomeno-digital-de-masas?showall=1>
- Millward Brown's Dynamic Logic. (2010). *Brands + consumers + social media: What marketers should know about who's getting social and why*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/MillwardBrown/dynamic-logic-adreaction-what-marketers-should-know-about-whos-getting-social-why>
- Porter, C., Donthu, N., Mac Elroy, W., & Wydra, D. (2011). How to foster and sustain engagement in virtual communities. *California Management Review, 53*(4), 80–110.
- Saleem, F. (2013) Acceptance of SMS advertising in young Pakistani consumers. *Journal of Business & Economics, 5*(2) 206–227.
- Soares, A. M., & Pinho, J. C. (2014). Advertising in online social networks: The role of perceived enjoyment and social influence. *Journal of Research in Interactive Marketing, 8*(3), 245–263. <http://dx.doi.org/10.1108/JRIM-01-2013-0004>
- Taylor, D. G., Lewin, J. E., & Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: Do ads work on social networks? How gender and ages shape receptivity. *Journal of Advertising Research, 51*(1), 258–275. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59484333&site=ehost-live>
- Valenzuela-Fernández, L., Martínez-Troncoso, C., & Jerez-Yáñez, O. (2013). Comunidades de marca virtuales en redes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8*(2), 1440–1449.
- Van der Heijden, H. (2004). User acceptance of hedonic information systems. *MIS Quarterly, 28*(4), 695–704.

- Van-Tien Dao, W., Nhat Hanh Le, A., Ming-Sung Cheng, J., & Der Chao, C. (2014). Social media advertising value: The case of transitional economies in Southeast Asia. *International Journal of Advertising*, 33(2), 271–294. <http://dx.doi.org/10.2501/IJA-33-2-271-294>
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information systems research*, 11(4), 342–365.
- Zeng, F., Huang, L., & Dou, W. (2009). Social factors in user perceptions and responses to advertising in online social networking communities. *Journal of Interactive Advertising*, 10(1), 1–13. Recuperado de <http://sirsiaut.inter.edu:8008/login?URL=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49258247&site=ehost-live>

Cómo citar este artículo:

Ortiz Rivera, E., & Mancera Torres, M. (2018). La gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las comunidades virtuales. *Fórum Empresarial*, 23(1), 35–58.

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística: un estudio empírico en México

Omar Alejandro Pérez Cruz^{1,A} | Carlos Hugo Barragán Vázquez^{2,B}

Recibido: 5 julio 2017 | Revisado: 8 marzo 2018; 31 agosto 2018; | Aceptado: 12 septiembre 2018

¹ Universidad de Colima, Colima, México

² Universidad Multitécnica Profesional, Colima, México

^A omar_perez@ucol.mx | <https://orcid.org/0000-0003-3367-8259>

^B carlos.bvazquez@ump.edu.mx | <https://orcid.org/0000-0003-3796-1326>

■ RESUMEN

El objetivo de este trabajo es verificar empíricamente la incidencia existente entre el grado de innovación, gestión de los recursos humanos y el control de gestión; sobre el rendimiento financiero. Para esto se realizó un estudio con 19,703 micro, pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de México. Los hallazgos muestran que las variables innovación tecnológica y sistema de control de gestión explican su influencia sobre el rendimiento financiero, lo que puede considerarse una ventaja competitiva sostenible para este tipo de empresas. Estos resultados respaldan los supuestos que establecen a la innovación y el de control de gestión como ventaja competitiva sostenible. Estos aciertos, pueden ser de utilidad para los empresarios, al comprobar la necesidad de innovar como estrategias de competitividad. Finalmente esta información es de interés para la gestión pública como promotora de programas de apoyo a la innovación.

Palabras clave: innovación, productividad e industria del turismo.

Innovation and financial performance in the tourism industry: An empirical study in Mexico

■ **ABSTRACT**

The objective of this work is to empirically verify the incidence of the degree of innovation, management of human resources, and management control on financial performance. For this, a study was carried out with 19,703 micro, small, and medium enterprises (MSMEs) of the hotel sector in Mexico. The findings show that the variables of technological innovation and management control system explain their influence on financial performance, which can be considered a sustainable competitive advantage for these types of companies. These results support the assumptions that establish innovation and management control as sustainable competitive advantages. These successes can be useful for entrepreneurs, as they verify the need to innovate as a competitiveness strategy. Finally, this information is of interest to public management as a promoter of innovation support programs.

Keywords: innovations, productivity, tourist industry.

Introducción

En un contexto competitivo, dinámico y retador social y económicamente, la empresa debe apostar por desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Gazzoli, 2012; Singh & Hong, 2017; Weredá, 2012). Si la innovación conlleva una mejora en el producto o servicio y una disminución de los costos de operación, la empresa incrementará su rendimiento, así como su participación en el mercado (De Guimarães, Severo, & De Vasconcelos, 2017; Muscalu, Rizescu, & Rizescu, 2015); sin embargo, ante la propuesta de que la innovación conlleva un mayor rendimiento financiero, esta no ha tenido una clara aceptación, lo que se debe entre otras cosas a que los beneficios se presentan a largo plazo, toda vez que en el corto tiempo los costos de inversión son elevados y conlleva una disminución en las utilidades (Cvetanovski & Kapoulas, 2013; Vilches, Gil, Toscano, & Macías, 2014). La innovación impacta en el crecimiento y la productividad; pero no necesariamente implica una disminución de los costos de producción (Silva, Cardoso, & Rebouças, 2017).

La relación entre la innovación y el rendimiento de las empresas es un tema que, por su misma trascendencia, ha propiciado diversas investigaciones aplicadas. Geroski y Machin (2013) observan que la inversión en la innovación no necesariamente implica incremento en los beneficios directos, toda vez que los rendimientos aumentan con relación a las empresas que no realizan inversión en este rubro. Geroski y Machin (2013) exponen que las empresas innovadoras tienen mayores rendimientos y se desarrollan más rápido que aquellas que no innovan; no obstante, las diferencias suelen presentarse principalmente en ciclos de crisis económicas, donde el rendimiento y el crecimiento de las empresas innovadoras se ven menos influenciados por los ciclos que las no innovadoras. Estos concluyen que las empresas que innovan obtienen mayor aumento en sus ventas que aquellas que no implementan mejoras, aumento que no siempre se refleja en mayores ganancias.

Keenan y Henriksen (2017) analizan la innovación dentro de las organizaciones estudiando cómo se identifican y construyen los problemas mientras se desarrollan nuevas innovaciones. Señalan que el fracaso es parte del proceso creativo y que este proceso conlleva el fortalecimiento de relaciones de equipo y de una dinámica social, en grupos para la creatividad organizacional. También es importante que se generen soluciones que eventualmente pueden conducir al éxito.

Byoung, Hyoung y Wook (2013) encontraron que el clima ético de una empresa se relaciona positivamente con el rendimiento financiero y con la innovación. Además, exponen que los esfuerzos de la innovación tienen una influencia positiva sobre el clima organizacional, un factor que aumenta cuando la innovación es elevada; sin embargo, su estudio no encuentra el efecto moderador de incrementar el rendimiento financiero, sobretodo en el efecto de corto plazo. En este tenor, las empresas tienen que poner especial atención en las percepciones de los trabajadores sobre el clima ético. Este estudio explica las implicaciones entre el clima ético y las innovaciones, las cuales proporcionan elementos para el desarrollo de las organizaciones en Corea del Sur.

Li, Zhao, Zhang, Cao y Chen (2018) analizaron el impacto de la gestión de la calidad en las innovaciones ambientalmente amigables; y descubrieron que los controles de gestión (como la calidad) tienen una correlación negativa significativa, con los factores de innovación de tecnología ecológica y la innovación en gestión ecológica. También encontraron que la regulación ambiental disminuye significativamente la relación negativa de la gestión de la calidad, tanto en la innovación de gestión ecológica como en la innovación de la tecnología ecológica. Los resultados encontrados tienen varias implicaciones. En primera instancia, la evidencia indica que los controles de gestión limitan el desarrollo de los sistemas de producción y gestión existentes, en lugar de explorar la innovación ecológica orientada al desarrollo sostenible empresarial. En segundo lugar, se evidenció la relación directa entre la regulación ambiental y la mejora institucional; de este modo, las empresas deben cumplir con las regulaciones apropiadas y el Gobierno debe ejercer una estricta supervisión sobre las empresas; esto puede desencadenar la innovación dentro de las empresas y bajar los costos de operación.

En este orden, el papel del Gobierno es fomentar un contexto más estricto de supervisión de la aplicación de los reglamentos, lo que forzaría a las empresas a implementar esquemas de innovación. Simultáneamente, el Gobierno puede fomentar el apoyo financiero para las innovaciones; de esa manera, las empresas que apuestan por la mejora y la innovación suelen tener mayor flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado, son más prontas para realizar cambios en su estructura, responden de mejor manera a los cambios de la sociedad y, por consiguiente, se ven beneficiadas con un mejor rendimiento y productividad (Pang et al., 2015; Verhess & Meulenbergh, 2004). Es así que la eficiencia de las empresas está en su capacidad de reconocer y capitalizar las oportunidades del contexto (Merchant & Otley, 2007; Pérez, 2015; Widener, 2007); por ello la innovación es un elemento decisivo en el éxito y la sostenibilidad de las empresas (Li et al., 2018; Sepúlveda-Aguirre, Garcés-Giraldo, Serrano, & Gómez-Molina, 2016).

En el tema de la competitividad, el *Reporte Mundial de Competitividad 2016-2017* le otorga un valor importante al rubro de

la innovación como factor determinante del éxito empresarial. Este informe ubicó al sector turismo en México en el lugar 22 avanzando 22 lugares, desde la posición 44 que ocupaba hace cuatro años (Secretaría de Turismo, 2017a).

En los últimos años la industria del turismo en el mundo ha crecido a tasas superiores que el crecimiento de otros sectores de la economía. Una característica de dicho sector es su dinamismo generando un impacto económico positivo, en las distintas actividades relacionadas con los servicios que implica y como una rama productiva con mayor crecimiento en comparación con otras (Secretaría de Turismo, 2017b; por esto, el análisis de las variables estudiadas se encuentra ligado al concepto de desempeño financiero. A partir de la información revisada, se integran las variables de innovación tecnológica, recursos humanos y sistemas de control de la gestión.

Metodología

Esta investigación tiene el objetivo de analizar cómo inciden en el rendimiento financiero la innovación, la gestión de los recursos humanos y el control de gestión. La pregunta de investigación es ¿cuál de los rubros estudiados tiene mayor incidencia en el rendimiento financiero de las empresas? Se diseñó una estrategia empírica para analizar los datos de 19,703 Mipymes del sector hotelero de México; de esta manera, el trabajo genera evidencia empírica sobre la Teoría de los Recursos y Capacidades en la medida que muestra las dificultades de las Mipymes del sector hotelero, para establecer equilibrio entre los factores de innovación, gestión de los recursos humanos y control de gestión para mantener el rendimiento financiero. Asimismo, otro aspecto importante al que se contribuye es que, al generar información empírica, se difunde conocimiento sobre la importancia de la innovación para el logro de la competitividad y se marcan brechas de rendimiento entre las empresas que aplican estos factores y las que no lo hacen, tal como sugieren la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2005), Aragón y Rubio (2005) y Bisbe y Otley (2004).

A partir de la revisión de la literatura que permitió el modelo conceptual se dio paso a la caracterización del modelo y de la metodología específica para la realización de esta investigación. A continuación se describen los datos utilizados y el modelo desarrollado para la medición de la influencia de las categorías de análisis (innovación, recursos humanos, tecnología y sistemas de gestión de la información) sobre el rendimiento financiero de la Mipymes en México; este sector productivo representa el 8.5% del Producto Interno Bruto (PIB) del País. La presente investigación utiliza tres variables individuales relativas al rendimiento financiero: innovación, recursos humanos y control de la gestión.

Para medir la variable dependiente rendimiento financiero se consideró el rubro de producción bruta total en miles de pesos mexicanos. El rendimiento financiero es una variable clave dentro del enfoque contingente, ya que permitirá evaluar si el grado de ajuste o acoplamiento entre las variables independientes y los objetivos organizacionales, con los diferentes componentes del Sistema de Control de Gestión (SCG), han sido los adecuados (Otley, 1999). Si se excluyera dicha variable en los modelos que pretendan estudiar los SCG, el estudio estaría incompleto ya que es la variable que permite conocer si dichos sistemas apoyan en el logro de las metas organizacionales (Escobar & Lobo, 2001). Diversos estudios han utilizado el rendimiento financiero como variable dependiente, entre otros están los de Adler, Everett y Waldrom (2000); Estrada, García y Sánchez (2009); Camisón y Cruz (2008); e Ismail y King (2005).

Como variables independientes se plantearon tres: innovación, recursos humanos y sistemas de control de gestión. La variable innovación se midió por medio del total en miles de pesos mexicanos del acervo de maquinaria y equipo de producción. North, Smallbone y Vickers (2001) coinciden con Dávila y Foster (2005) al señalar que se considera la innovación como el cambio o la mejora de los productos y procesos, enfoques de mercadeo o formas de distribución; es decir, esta puede mejorar la forma en que hasta el momento se están realizando las tareas o cambiarlas radicalmente. Dicho cambio o mejora puede producirse a través

de la investigación de la propia empresa o adquiriendo nuevas tecnologías o licencias (De Dreu & Van Dijk, 2018).

La variable del recurso humano es otro factor importante para la aplicación de la tecnología y con mayor importancia en las empresas de menor tamaño. Un nivel alto de comunicación y niveles mínimos de formalización que dotan al trabajador de una mayor autonomía, además de un alto compromiso entre trabajador y empresa, facilitan la creatividad y participación del trabajador en el desarrollo de la innovación (Church, 2017; Essawi, 2012).

Se plantea una tercera variable que se relaciona con el uso de los sistemas de control de gestión (SCG) y se construye por medio del total de empleados administrativos, contables y de dirección. Las aportaciones al tema de los SCG han sido amplias y la construcción de un marco teórico en varias líneas de investigación provee información para explicar el surgimiento de temas como modelos basados en la experiencia (Flamholtz & Randle, 2000; Simons, 2000), iniciativa o espíritu empresarial (Boiko & Shendryk, 2017; Nazareth & Choi, 2015) y enfoque contingente (Bisbe & Otley, 2004; Chenhall, 2003; Dávila, 2000); por lo anterior, se diseñó el siguiente modelo de investigación: $Y_i = b_0 + b_1 \text{ innovación} + b_2 \text{ control de gestión} + b_3 \text{ recursos humanos} + E_1$ (1). En donde Y_i es la variable dependiente que toma el valor RF (rendimiento financiero) y las variables independientes son: innovación (Inn), control de la gestión (SGC) y recursos Humanos (RH).

La investigación fue de tipo cuantitativo y correlacional, toda vez que a partir de esta se realizó un análisis de la influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente. Respecto al cálculo de las correlaciones entre las variables se utilizó el programa licenciado SPSS 18, el cual permitió obtener el análisis de regresión multivariante. Los datos utilizados para la contrastación empírica fueron extraídos de una base de datos obtenida en el Censo Económico 2009, a través del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo. Las Mipymes objeto de estudio pertenecen al sector servicios de alojamiento temporal, preparación de alimentos y bebidas (clave 72 Scian), que abarcan un total de 392,242 empresas. A partir de la información obtenida y

de una selección de Mipymes, se pudo delimitar la información de 19,703 empresas que ofrecen servicios de alojamiento temporal. La selección de estas empresas como caso de estudio permitió otorgar mayor validez a esta investigación con la aplicación del modelo de regresión multivariante.

Para correlacionar las variables independientes y dependiente se realizó un análisis de componentes principales (ACP), seguido de una regresión lineal y finalmente de un contraste de análisis de varianzas (Anova). Dichos análisis son técnicas de dependencia aplicables a cualquier ámbito de la toma de decisiones en los negocios convirtiéndolas en una herramienta importante y con amplia utilización. Por medio de esta técnica estadística se puede examinar la relación entre una variable criterio (dependiente) y diversas variables predictoras (independientes) (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999). Algunas investigaciones que han utilizado la regresión multivariante para relacionar variables han logrado realizar de manera exitosa, modelos causales; esto contribuye a la generación de evidencia empírica sobre la teoría administrativa (Chandler, Keller, & Lyon, 2000).

Resultados

Los resultados muestran las estimaciones obtenidas, al analizar las relaciones entre los tres tipos de variables (innovación, sistema de control de la gestión, recursos humanos) y el rendimiento financiero. Las estimaciones se realizan a partir de regresiones lineales múltiples por ACP. Inicialmente se comprobó que todas las variables presentan un factor de fiabilidad cercano a 1.

La medida de ecuación muestral de Keiser-Meyer-Olkin obtuvo una puntuación de .772, considerándose un coeficiente adecuado para una investigación de tipo exploratorio de acuerdo con Hair et al. (1999). Acto seguido se aplicó el método de extracción de componentes principales, donde se determinó la máxima verosimilitud. Los valores obtenidos fueron: innovación (.969), sistema de control de la gestión (.971), recursos humanos (.742) y rendimiento financiero (.978). Se puede observar que, de los

cuatro factores introducidos, tres obtuvieron valores superiores a 0.9, mientras que el factor de RH obtuvo 0.7, por lo que se eliminó este factor en la siguiente etapa de análisis para mantener la calidad en los factores que se correlacionarán.

Acto seguido se procedió a realizar el tercer paso del análisis, que consistió en la regresión lineal múltiple. Los valores obtenidos muestran un coeficiente de determinación (R^2) de 0.961. Dicho resultado significa que la variación del comportamiento en el rendimiento financiero obtenido por la empresa está explicado en un 96.1% por las tres variables seleccionadas: innovación, sistema de control de la gestión y rendimiento financiero.

A partir de este resultado puede afirmarse que el ajuste de las variables es bueno, toda vez que el valor de R^2 es cercano a 1; en concreto, el 96.1% de la variabilidad de la variable dependiente es explicado por el modelo de regresión ajustado. Se puede concluir que el modelo lineal es adecuado para describir la relación que existe entre estas variables.

Este coeficiente de determinación como medida de bondad del ajuste del modelo lineal es una medida dimensional, de fácil cálculo, debido a que su interpretación oscila entre 0 y 1; no obstante, como primer análisis debe completarse con otras medidas para evaluar el modelo lineal de regresión ajustado y obtener conclusiones válidas sobre su grado de ajuste al conjunto de observaciones, por lo cual se procedió a interpretar el estadístico d de Durbin-Watson.

Con la finalidad de conocer la normalidad y existencia de autocorrelación de residuos entre las variables del modelo, se aplicó el procedimiento estadístico de la d de Durbin-Watson. El estadístico d de Durbin-Watson tomará un valor entre 1.5 y 2 cuando exista autocorrelación positiva alta, donde valor superior a 2 significa una autocorrelación negativa y un valor superior a 4 cuando no existe autocorrelación. En el caso de esta investigación, el valor obtenido por el estadístico d fue de 1.64, indicando que existe una autocorrelación positiva (Gujarati & Porter, 2010). Respecto a la inferencia del modelo se realizó un análisis de varianza (Anova), donde se obtuvo una significación de 0, lo que significa que las variables explicativas (Inn y SGC) influyen de forma conjunta

y positiva sobre la variable dependiente (RF); así, las variables independientes muestran una relación positiva significativa con la variable de rendimiento financiero, explicando las relaciones planteadas, a excepción de la variable de RH.

Los resultados permiten confirmar la influencia positiva de las variables innovación y control de la gestión sobre el rendimiento financiero, por lo que se concluye que las variables de innovación y control de la gestión son determinantes para el rendimiento financiero. En el caso de la variable recursos humanos, la cual si bien obtuvo un puntaje elevado, su valor no fue concluyente para incorporarla como variable moderadora del rendimiento financiero. Esto puede deberse a su cercanía con la variable de control de la gestión, toda vez que esta variable permite el control entre otras cosas del recurso humano.

Conclusiones

En esta investigación se analizó la relación entre la innovación y el rendimiento financiero de las Mipymes del sector turístico en México, con la utilización de una muestra de 19,703 empresas del País; de este modo, se contribuye desde la academia al conocimiento de la innovación en el contexto del sector turístico mexicano, donde las investigaciones sobre innovación y rendimiento carecen de evidencia empírica.

Este dato es relevante porque en México el 95% de las empresas pertenecen a las Mipymes y contribuyen con un 8.5% del PIB, lo que ha permitido al sector turismo pasar del lugar 44 al 22 de acuerdo al Índice del Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo que emite el World Economic Forum (Secretaría de Turismo, 2017).

Asimismo, como estrategia para mejorar la competitividad en México, la innovación se ha convertido en la meta prioritaria para la política económica del País. De acuerdo con la Secretaría de Economía, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, la innovación se proyecta como la esencia de la economía, la competitividad y el desarrollo sostenible (Secretaría de Turismo, 2011), por medio de distintos consejos, programas y redes.

Respecto de la innovación y su relación con el rendimiento, los resultados de esta investigación permiten concluir que la innovación y el control de la gestión son las variables que mantienen una mayor relación positiva con el rendimiento financiero, lo cual coincide con lo analizado por Keenan y Henriksen (2017) respecto a la innovación, y con Li et al. (2018), respecto al establecimiento de controles de gestión.

Por el contrario, la variable recursos humanos no muestra un efecto significativo sobre el rendimiento. Si bien Byoung et al. (2013) analizan que los recursos humanos y el clima ético contribuyen al desempeño financiero, esta discrepancia encontrada en los resultados puede deberse, entre otras cuestiones, a que en la industria turística el clima ético no se presenta en el caso de México. Esto es analizado por Pérez (2014), quien expone que el problema observado en las empresas del sector turismo en México es la falta de conciencia de los empresarios en cuanto a la importancia que tiene el personal para la empresa, ya que el factor humano debe ser considerado como el activo más importante de esta.

De manera general, los resultados de esta investigación son importantes, porque la innovación y los controles de gestión impactan positivamente en el rendimiento financiero de la empresa. Ello es significativo para los empresarios de las Mipymes en cuanto a las estrategias que deben de implementar, con relación a sus efectos sobre el rendimiento. Al campo académico le aporta evidencia para favorecer las actividades de investigación, docencia y vinculación, lo que permite contribuir de manera importante a la generación de conocimientos y datos que posibiliten el fortalecimiento de la cultura de innovación, competitividad y desarrollo económico. Finalmente, los directivos deben conocer cómo observar su capacidad innovadora, el uso adecuado y la implementación de los controles de gestión, lo cual es imperante en este mundo globalizado.

Referencias

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2005). *Estrategia e innovación de la Pyme industrial en España*. Madrid, España: AECA.
- Adler, R., Everett, A., & Waldrom, M. (2000). Advanced management accounting techniques in manufacturing: Utilization, benefits and barriers to implementation. *Accounting Forum*, 24(2), 131–150.
- Aragón, A., & Rubio, A. M. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216), 35–72.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737.
- Boiko, A., & Shendryk, V. (2017). System integration and security of information systems. *Procedia Computer Science*, 104(1), 35–42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.053>
- Byoung, K., Hyoung, K., & Wook, K. (2013). An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation. *Management Decision*, 51(6), 1250–1275. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-Sep-2011-00334/>
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: Creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.
- Cvetanovski, I., & Kapoulas, A. (2013). CRM performance optimization and customer base augmentation through innovation and building strong affective commitment with customers vis-a-vis behavioral commitment. En F. Gonidis, P. Gkasis, L. Lazouras, & L. Stamatopoulou (Ed.). *Proceedings of the 8th Annual South-East European Doctoral Student Conference*, 32–49. Thessaloniki, Greece: South-East European Research Centre.
- Church, A. (2017). The art and science of evaluating organization development interventions. *OD Practitioner*, 49(2), 26–35.
- Chandler, A., Keller, C., & Lyon, D. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76.

- Chenhall, R. (2003). Management control systems design with its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.
- Dávila, A. (2000). An empirical examination of management control systems. Design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 383–409. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Dávila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
- De Guimarães, J., Severo, E., & De Vasconcelos, C. M. (2017). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174(2018), 1653–1663. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.074>
- De Dreu, C., & van Dijk, M. (2018). Climatic shocks associate with innovation in science and technology. *Plos ONE*, 13(1), 1–16. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0190122>
- Escobar, B., & Lobo, A. (2001). Aportaciones de la teoría contingente al estudio de los sistemas de control en las organizaciones: Un metanálisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 119–140.
- Estrada, B. R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.
- Essawi, M. (2012). Human Resource development for transition from conservatism to liberalism. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11(6), 213–222.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2000). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gazzoli, P. (2012). Comunidades de práctica enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: Uma Abordagem Crítica. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 806–826.

- Geroski, P., & Machin, S. (2013). Think again: Do innovating firms outperform non-innovators? *Business Strategy Review*, 24(2), 82-86. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8616.2013.00959.x>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. México, D. F., México: Mc Graw Hill.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Pearson Prentice-Hall.
- Ismail, N. & King, M. (2005). Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6(4), 241-249.
- Keenan, S., & Henriksen, D. (2017). Organizational contexts and team creativity: An interview with Dr. Roni Reiter-Palmon on innovation within organizations. *Techtrends: Linking Research & Practice to Improve Learning*, 61(4), 316-321. <http://dx.doi.org/10.10007/s11528-017-0198-9>
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Cao, C., & Chen, X. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 1(70), 462-470. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- Merchant, K., & Otley, D. (2007). A review of the literature on control and accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 785-802. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Press. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Muscalu, E., Rizescu, A., & Rizescu, A. M. (2015). Requirements for participative management as a source of sustainable competitive advantage and typical management method. *Buletin Stiintific*, 20(2), 162-168.
- Nazareth, D., & Choi, D., (2015). A system dynamics model for information security management. *Information & Management*, 52(1), 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.10.009>
- North, D., Smallbone, D., & Vickers, I. (2001). Public sector support for innovating SME's. *Small Business Economics*, 16(4), 303-317.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

- Pang, S., H'ng, P., Chai, L., Chai, L., Lee, S., & Paridah, T. (2015). Value added wood industry. *BioResources*, 10(4), 7324–7338. <http://dx.doi.org/10.15376/biores.10.4.7324-7338>
- Pérez, O. (2014). Compromiso organizacional y su relación con las utilidades en el sector turismo en México. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 17(1), 1–7. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/turydes/17/turismo-mexico.html>
- Pérez, O. (2015). Pymes mexicanas: Impacto de la primera crisis global del siglo XXI. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(9), 1–4. Recuperado de <http://recai.uaemex.mx/index.php/recai/article/view/108/80>
- Silva, J., Cardoso, C., & Rebouças, S. (2017). Percepção de obstáculos à inovação na indústria brasileira de transformação. *International Journal of Innovation*, 5(1), 114–131. <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v5i1.114>
- Secretaría de Economía. (2011). *Programa nacional de innovación*. Recuperado de: http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf
- Secretaría de Turismo. (2017a). Escala México 22 posiciones en el Índice de competitividad en viajes y turismo del WEF. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/escala-mexico-22-posiciones-en-el-indice-de-competitividad-viaje-y-turismo-del-wef>
- Secretaría de Turismo. (2017b). Crece 9.6% derrama económica por turismo internacional en primeros 9 meses de 2017: CPTM. Recuperado de <https://www.gob.mx/Sectur/prensa/crece-9-6-derrama-economica-por-turismo-internacional-en-primeros-9-meses-de-2017-cptm?idiom=es-MX>
- Sepúlveda-Aguirre, J., Garcés-Giraldo, L., Serrano, J., & Gómez-Molina, G. (2016). An approach between tools for the analysis of tendencies and business innovation management. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(2). 178–187. <http://dx.doi.org/10.22507/rli.v13n2a16>
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Singh, N., & Hong, P. (2017). From local to global: Developing a business model for Indian MNCs to achieve global competitive

- advantage. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(3), 192–219. <http://dx.doi.org/10.1080/10599231.2017.1346409>
- Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo. (2009). Censos Económicos de Turismo. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Censos Economicos.aspx](http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CensosEconomicos.aspx)
- Verhess, F., & Meulenberg, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 86–91.
- Vilches, A., Gil Pérez, D., Toscano, J., & Macías, O. (2014). *Ciencia y Tecnología para la Sostenibilidad*, OEI. Recuperado de <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=5>
- Wereda, W. (2012). Functioning of local public-private partnerships (co-financed by the eu funds) under conditions of risk and turbulent environments. *Hyperion International Journal of Econophysics and New Economy*, 5(1), 115–128.
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Cómo citar este artículo:

Pérez Cruz, O. A., & Barragán Vázquez, C. H. (2018). La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística: un estudio empírico en México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 59–74.

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

El efecto de cambios en el salario mínimo sobre el empleo industrial en Puerto Rico

Julio César Hernández^{1,A} | Angélica María Valdés^{1,B}
Kristia Paola González^{1,C}

Recibido: 15 septiembre 2017 | Revisado: 12 febrero 2018; 5 septiembre 2018 |
Aceptado: 10 septiembre 2018

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico

^A julio.hernandez3@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-2884-3494>

^B angelica.valdez@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-7472-9385>

^C kristia.gonzález@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0001-8638-2895>

RESUMEN

En el año 2016, el Congreso de EE.UU. abrió la posibilidad de disminuir el salario mínimo nominal a los jóvenes menores de 25 años de Puerto Rico, de \$7.25 la hora a \$4.25. Este estudio evalúa el efecto de los cambios en el salario mínimo sobre el empleo interindustrial en Puerto Rico, en el período de 1991 a 2010. Se utilizaron regresiones de panel dinámico como métodos estadísticos, para la evaluación de las relaciones entre las variables. Los resultados sugieren que los aumentos en el salario mínimo se asocian con aumentos en el empleo en las industrias de la construcción, la transportación y el comercio al por mayor; en cambio, los aumentos en el salario mínimo se asocian con reducciones en el empleo, en industrias como la manufactura, los servicios y la administración pública.

Palabras clave: salario mínimo, empleo, transferencias, QCEW

The effect of changes in the minimum wage on industrial employment in Puerto Rico

■ ABSTRACT

In 2016, the United States Congress created the possibility of lowering Puerto Rico's nominal minimum wage from \$7.25 to \$4.25 per hour for young people under the age of 25. This study evaluates the effect of changes in the minimum wage on inter-industrial employment in Puerto Rico, in the period from 1991 to 2010. Dynamic panel regressions were used as statistical methods for the evaluation of relations between variables. The results suggest that increases in the minimum wage are associated with increases in employment in the construction, transportation, and wholesale industries; in contrast, increases in the minimum wage are associated with reductions in employment, in industry such as manufacturing, services, and public administration.

Keywords: minimum wage, employment, transfers, QCEW

Introducción

Recientemente, la ley federal de Estados Unidos (EE.UU.) Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (Promesa) abrió la posibilidad de que en Puerto Rico se reduzca el salario mínimo a los jóvenes de 25 años o menos, de \$7.25 a \$4.25 por hora. La reducción potencial de \$3.00 por hora ha reabierto la discusión sobre los efectos del salario mínimo en el empleo y la economía (Santiago-Caraballo, 2015; Colón-Dávila, 2016).

En EE.UU. existe una pugna filosófica sobre el efecto del salario mínimo en el mercado laboral y la economía. El Partido Republicano ha sostenido históricamente que el salario mínimo encarece los costos laborales, reduce el empleo y las horas de trabajo y mina la competitividad de EE.UU. Bajo la perspectiva republicana, la nómina de las empresas es rígida y mientras mayores sean los salarios, menos personas pueden ser empleadas (Phillips, 2016; Tritch, 2015). El Partido Demócrata, por el contrario, afirma que el salario mínimo tiene un efecto exiguo, si alguno, sobre el empleo, las empresas y la economía. Los demócratas defienden que aumentos en el salario mínimo aumentan los ingresos de las poblaciones más

vulnerables y ayudan a mejorar la distribución de la riqueza (The New York Times Editorial Board, 2016; The Washington Post Editorial Board, 2016). Para los demócratas, las empresas tienen mecanismos para lidiar con los aumentos en el salario mínimo. Distintos estudios en EE.UU. han encontrado que el salario mínimo se disipa a través de aumentos en los precios de los productos, aumentos en productividad, reducción en las ganancias, flexibilizaciones en las normas de funcionamiento y disminución en los estándares de desempeño, entre otros (Card & Krueger, 1995; Doucouliagos & Stanley, 2009).

En medio de esta pugna filosófica está Puerto Rico. Desde que se publicó el artículo clásico de Lloyd Reynolds y Peter Gregory (1965), el salario mínimo en Puerto Rico ha servido a muchos economistas, como ejemplo de una implementación incorrecta de una política pública de salario mínimo. Reynolds y Gregory (1965) encontraron que un aumento en el salario mínimo reducía el empleo agregado en Puerto Rico. Posteriormente, investigaciones como las de Castillo-Freeman y Freeman (1992) y Krueger (1994) parecen confirmar que el salario mínimo en Puerto Rico tiene el efecto de deprimir el empleo total. Otros estudios como los de Santiago (1991; 1993) señalan que aumentos en el salario mínimo estimulan la emigración.

Uno de los aspectos curiosos del caso de Puerto Rico es que muchos trabajadores educados en varias industrias devengan, *de facto*, salarios similares o muy cercanos al salario mínimo; esto no es la norma en EE.UU.; por ejemplo, según la Encuesta de la Comunidad (2015), un trabajador con bachillerato en Puerto Rico ganó aproximadamente \$6 mil más al año de lo que ganaría en un trabajo a tiempo completo a salario mínimo; pero en 2015, en EE.UU., un trabajador con bachillerato ganó \$35 mil más que una persona a salario mínimo. Esta característica del mercado laboral de Puerto Rico representa una gran desventaja para los trabajadores con baja escolaridad, pues deben competir con trabajadores más educados por los mismos puestos de trabajo. La gran paradoja para la política pública es que, aunque un salario mínimo no debe aplicar a trabajadores diestros, el costo de vida de Puerto Rico en muchos

renglones es similar o más alto que el de EE.UU. En 2014, el costo de alimentos en las áreas metropolitanas de Puerto Rico era 23% más alto que en las áreas metropolitanas de EE.UU. (Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, 2014), a pesar de que el ingreso mediano era aproximadamente 60% menor que el de EE.UU. Este elevado costo de vida hace que para los trabajadores no diestros sea muy difícil subsistir con menos del salario mínimo.

El salario mínimo es lo que se conoce en la disciplina de la economía como un *floor price* o precio piso. Esta regulación gubernamental establece que se puede pagar más, pero no menos, del precio establecido por ley, aunque la persona libre y voluntariamente así lo quiera. Esto se debe a que el objetivo implícito del salario mínimo establecido por el Fair Labor Standards Act es ofrecer a los trabajadores *no diestros* un salario de subsistencia, que le permita satisfacer necesidades básicas como renta, comida, ropa y transportación. Desde 2009, un trabajador con salario mínimo nominal a tiempo completo devenga aproximadamente \$1,160 mensuales.

Card y Krueger (1995) y Doucouliagos y Stanley (2009) realizaron un metaanálisis sobre el efecto de esta política pública en el empleo en EE.UU. y encontraron que el salario mínimo no tiene un efecto sobre los empleos; sin embargo, estos resultados deben tomarse con cautela y no deben necesariamente extrapolarse a Puerto Rico. En Puerto Rico se ha asumido el mismo salario mínimo que en EE.UU., por defecto, sin mayor estudio o evaluación; esto, a pesar de que para 2015 una persona que devengara un salario mínimo de \$7.25 la hora a tiempo completo tenía un 88% de la mediana de ingreso en Puerto Rico (Encuesta de la Comunidad, 2015). Esto implica que aproximadamente la mitad de las personas empleadas en Puerto Rico están a salario mínimo. Como *rule of thumb*, los economistas establecen que el salario mínimo a tiempo completo no debe exceder de 50% de la mediana de ingreso, lo que implicaría que, aproximadamente, una cuarta parte de las personas empleadas en Puerto Rico están a salario mínimo. Es importante destacar que en EE.UU. una persona que devengara un salario mínimo de \$7.25 la hora a tiempo completo tenía un 44% de la mediana de ingreso. A diferencia de Puerto Rico, en EE.UU.,

el gobierno federal se ha cuidado de no aumentar el salario mínimo por encima de la productividad promedio de los empleados con baja escolaridad. En la disciplina de la economía, el salario entiende como el pago por la productividad del empleado, por lo que no es racional ni viable a largo plazo pagar a un empleado un salario mayor a lo que ha sido su producción; por ejemplo, si en una hora de trabajo los empleados, en promedio, producen \$4.25 para una empresa no va a ser viable pagar \$7.25 y asumir la pérdida de \$3.00 la hora.

Los *Informes sobre la competitividad de la economía de Puerto Rico* del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, de 2012 y 2014, recomendaban para Puerto Rico una reducción del salario mínimo de los jóvenes menores de 25 años (Banco de la Reserva Federal de Nueva York, 2012; Banco de la Reserva Federal de Nueva York, 2014). La primera recomendación del informe de 2012 dice:

Recomendación 1: Reducir las barreras a la creación de empleo y a la participación en la fuerza laboral. Crear empleos y fomentar la participación activa en el mercado laboral debe ser una prioridad fundamental de quienes formulan la política pública. Las oportunidades para los jóvenes y los trabajadores con un nivel de educación bajo en Puerto Rico son particularmente limitadas. Consecuentemente, estos trabajadores están en peligro de desconectarse del mercado laboral. Recomendamos hacer hincapié en políticas que estimulen la creación de oportunidades de empleo y mejoren los incentivos para trabajar. Un posible primer paso sería implementar un salario submínimo para trabajadores jóvenes que se enfoque en los trabajadores menores de 25 años. (p. iv)

¿Por qué la Reserva Federal recomienda una reducción del salario mínimo para Puerto Rico, cuando muchos estudios de EE.UU. han encontrado que el salario mínimo no tiene ningún efecto sobre su economía o su mercado laboral? La Reserva Federal entiende que el salario mínimo de \$7.25 por hora está diseñado para EE.UU. y este responde al contexto específico de la productividad y la eco-

nomía estadounidense. Queda implícito con la Ley Promesa que el Congreso estadounidense piensa que actualmente a un trabajador joven puertorriqueño con baja escolaridad se le paga \$3.00 (\$7.25 menos \$4.25) por encima de su productividad promedio. Es importante aclarar que esto no necesariamente está diciendo que un joven puertorriqueño no puede hacer el trabajo igual o mejor que uno estadounidense; esto implica que, entre otras cosas, los trabajadores estadounidenses son más productivos, porque tienen mayor acceso a capital y a tecnología.

Hay dos razones principales para enfocar la reducción del salario mínimo en los jóvenes. Primero, estudios como los de Kahn (2010) y Neumark (2002) encontraron que los jóvenes que permanecen en empleos inestables o desempleados largos períodos de tiempo, al momento de entrar al mercado laboral, suelen ser penalizados en el mercado de trabajo en períodos subsiguientes de su vida laboral, con salarios escuálidos y posiciones en bajos niveles de jerarquía; por ejemplo, la Encuesta de la Comunidad (2015) muestra que solo el 21% de los jóvenes, entre las edades de 16 a 24 años, en Puerto Rico poseen un empleo, mientras que en EE.UU. aproximadamente 50% de los jóvenes en estas edades tienen trabajo. Esta diferencia de aproximadamente 30% puede deberse a que los jóvenes en Puerto Rico enfrentan serias ineficiencias que les impiden incorporarse al mercado laboral, tal vez causadas por el salario mínimo federal. Estas dificultades para incorporarse al mercado laboral pudieran causar en esta nueva generación de puertorriqueños bajos salarios y posiciones en bajos niveles de jerarquía, a lo largo de su vida.

En adición, la Reserva Federal entiende que la migración de jóvenes con una educación menor a la de un bachillerato responde principalmente a la inaccesibilidad de empleo. Estudios como los de Birson y Meléndez (2014) indican que el grupo que tiene una tasa de emigración más intensa hacia EE.UU. son jóvenes que no han culminado un bachillerato. Si bien el presente artículo no evalúa el efecto del salario mínimo sobre el empleo de los jóvenes en Puerto Rico, sí clarifica algunos de los mecanismos de transmisión de los efectos del salario mínimo en las industrias. Estos mecanismos de

transmisión pueden ofrecer luz sobre el efecto del salario mínimo sobre el empleo de jóvenes, posteriormente.

La presente investigación evalúa el efecto de cambios en el salario mínimo sobre el empleo, en las distintas industrias en Puerto Rico; y considera otros factores económicos tales como transferencias gubernamentales y transportación a nivel municipal, entre los años 1991 y 2010. Este período abarca el último cambio nominal que se ha legislado sobre el salario mínimo, cuando en 2009 se implementó el actual de \$7.25. Se utilizaron regresiones de panel dinámico, según propuestas por Arellano y Bover (1995) y Blundell y Bond (1998) (ABBB), como uno de los métodos estadísticos utilizados para la evaluación de las relaciones entre las variables.

El estudio evalúa también el efecto del Programa de Asistencia Nutricional (PAN) sobre el empleo. El PAN es un programa de transferencias gubernamentales análogo al SNAP de EE.UU., para la adquisición de alimentos. Desde 2015, el ingreso familiar máximo para que una familia pueda cualificar para beneficios bajo el programa PAN ha sido de \$250 mensuales. En el año fiscal 2016-2017 una familia de tres personas con un ingreso menor a \$1,680 mensuales tendría un ingreso por debajo del nivel de pobreza de EE.UU. El promedio de personas en una familia en Puerto Rico es de aproximadamente tres. Es importante destacar que los \$250 mensuales requeridos por el programa PAN es un nivel de ingresos de aproximadamente 15% por debajo del nivel de pobreza de EE.UU., para una familia de tres personas. Esto contrasta con el 130% por encima del nivel de pobreza que requiere el programa SNAP para la mayoría de los estados. Burtless y Sotomayor (2006) han sugerido que en Puerto Rico los grupos poblacionales que cualifican para la mayoría de los programas de transferencia por ingresos como el PAN, Medicaid, Seguro Social por Desempleo, Sección 8 y TANF reciben un nivel de beneficios cuyo valor monetario total es más alto o similar a la remuneración de un trabajo a tiempo completo, a salario mínimo. Este fenómeno desincentiva a la población menos diestra, a participar del mercado de trabajo. El presente estudio encontró que aumentos en los beneficios del PAN reducen el empleo en distintos sectores y el empleo total.

La segunda sección de este artículo discute los datos y métodos estadísticos utilizados. La tercera sección presenta los resultados de las estimaciones del modelo estadístico. La cuarta sección muestra las conclusiones y recomendaciones de política pública.

Datos y método estadístico

Por décadas, el Negociado de Estadísticas de EE.UU. (BLS, por sus siglas en inglés) ha producido el Censo Trimestral de Empleo y Salarios Cubiertos (QCEW, por sus siglas en inglés), para Puerto Rico. Los datos compilados por el QCEW proveen información de empleo y salarios por industria, de los establecimientos cubiertos por la Ley de Seguro por Desempleo a nivel isla y municipal (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2015). Esta encuesta informa la composición industrial por municipio y provee información por industria sobre el empleo y los salarios. El banco de datos cuenta con más de 1,400 observaciones por sector industrial, para los años de 1991 a 2010. En este trabajo, la variable dependiente es la razón de empleo total en el sector industrial dividido por la población total del municipio. Los sectores industriales incluidos fueron agricultura (NAICS 11), construcción (NAICS 23), manufactura (NAICS 31-33), transportación y almacenamiento (NAICS 46), comercio al por mayor (NAICS 42), comercio al detal (NAICS 44-45), finanzas y seguros (NAICS 52) y servicios (NAICS 52-72).

Se utilizaron tres indicadores de salario mínimo: el salario mínimo nominal, salario mínimo real y el índice Kaitz (1970). En promedio, el salario mínimo real durante este período fue de aproximadamente \$6.00 la hora. El índice Kaitz se utilizó con el propósito de confirmar también la relación entre el salario mínimo y el empleo. Este índice que es la división del salario mínimo entre el salario promedio de la industria fue propuesto por Kaitz y ha sido utilizado en diferentes estudios sobre cómo el salario mínimo afecta el empleo agregado (Castillo-Freeman & Freeman, 1992; Krueger, 1994). Los resultados de los distintos modelos de salario mínimo estimados son consistentes con los resultados del índice Kaitz.

La Tabla 1 y la Tabla 2 presentan la estadística descriptiva y las fuentes y definiciones de las variables evaluadas en este estudio, respectivamente. Se consideraron otras variables económicas como variables independientes, tales como el salario promedio, el valor de los beneficios del PAN, el número de nacimientos, el crecimiento económico, la tasa de fondos federales y el número de automóviles. Los salarios reales de los sectores industriales fluctuaron entre \$83 semanales en el sector de la agricultura y \$293 semanales en el sector de la transportación. El promedio del beneficio real del PAN para las familias fue de aproximadamente \$2,977 anuales.

Tabla 1

Estadística descriptiva

Variable	Promedio	S	Min	Max
Empleo agricultura	0.60	0.95	0.00	7.67
Empleo construcción	1.00	1.22	0.00	15.04
Empleo manufactura	3.78	4.17	0.00	36.91
Empleo transportación	0.60	1.01	0.00	8.60
Empleo comercio al por mayor	0.43	1.13	0.00	11.28
Empleo comercio al detal	2.25	1.90	0.01	13.12
Empleo finanzas	0.50	0.83	0.00	9.53
Empleo servicios	4.32	4.06	0.00	29.90
Empleo administración pública	3.49	2.42	0.00	18.39
Salario mínimo real	5.97	0.36	5.25	6.72
Beneficios familiares del PAN	2976.57	345.28	2114.45	7282.02

Fuente: Estimaciones de los autores.

Tabla 2

Definición y fuentes de las variables

Variable	Definición y fuentes
Empleo agricultura	Total de empleo del sector de la agricultura (Dep- to. del Trabajo, DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo construcción	Total de empleo del sector de la construcción (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo manufactura	Total de empleo del sector de la manufactura (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo transportación	Total de empleo del sector de la transportación dividido por la población multiplicado por cien.
Empleo comercio al por mayor	Total de empleo del sector del comercio (DTRH) al por mayor dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo comercio al detal	Total de empleo del sector del comercio al detal (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo finanzas	Total de empleo del sector de finanzas (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplica- do por cien.
Empleo servicios	Total de empleo de los sectores de servicios (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Empleo administración pública	Total de empleo del sector de la Administración Pública (DTRH) dividido por la población (US Census) multiplicado por cien.
Salario mínimo real	Salario mínimo nominal (BLS) dividido por el IPC de Puerto Rico (DTRH).

Fuente: Recopilación de los autores.

Como método de estimación se utilizó la regresión de panel di-
námico propuesta por Arellano y Bover (1995) y Bundell y Bond
(1998). Esta técnica utiliza la primera diferencia de la variable
independiente como variables instrumentales para reducir la co-

relación entre las variables independientes (en este caso, la variable dependiente rezagada) y los errores. Esta técnica, originalmente propuesta por Arellano y Bond (1991), utiliza como instrumento la primera diferencia de la variable dependiente y establece que con un orden de rezago adecuado es posible corregir problemas de autocorrelación y endogeneidad en los errores de estimación e inconsistencia en los parámetros (Cameron & Trivedi, 2010). Este trabajo utilizó el estimador GMM propuesto por Arellano y Bover (1995) y Bundell y Bond (1998), el cual utiliza momentos adicionales con el fin de aumentar la precisión y las propiedades finitas de la muestra (Cameron & Trivedi, 2010). En el modelo estimado, el empleo (E) es función del salario mínimo (M) y un vector de variables independientes (X). La Ecuación 1 fue

$$E_{i,t} = \gamma_1 E_{i,t-1} + \gamma_2 E_{i,t-2} + \beta X_{i,t} + \zeta M_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Se utilizaron estimaciones de panel como modelos de efectos fijos o aleatorios; esto, debido a que los modelos pudieran presentar una alta correlación entre los errores y la variable dependiente rezagada, violando las condiciones de rango completo. El estimador ABGGMM resuelve este problema y elimina los efectos fijos utilizando las primeras diferencias de la variable dependiente rezagada. En base a las pruebas de autocorrelación, el rezago óptimo en todos los modelos fue de dos períodos.

Con el propósito de confirmar los estimados de ABGGMM, se estimó un sistema de ecuaciones SURE, según propuesto por Zellner (1962). También es importante señalar que para la técnica de ABGGMM no se han desarrollado pesos por el tamaño de los municipios; por lo tanto, utilizando el modelo SURE, se usaron pesos poblacionales en estimados. Los resultados del sistema de ecuaciones SURE son similares a los del modelo ABGGMM.

Se espera que la decisión de implantar el salario mínimo sea exógena al modelo, debido a que se toma a escala del gobierno federal de EE.UU. A pesar de esto, ABGGMM controla una posible endogeneidad entre el salario mínimo, las otras variables independientes y el empleo, ya que Puerto Rico es una economía regional

de EE.UU.; consecuentemente, las condiciones macroeconómicas del mercado laboral en este país se pudieran reflejar a nivel regional. Con el propósito de descartar cualquier tipo de endogeneidad, se incluye como un instrumento en la regresión un período de rezagado de todas las variables.

Estas estimaciones se realizan como doble logaritmos, con el propósito de estimar las elasticidades. El estudio utiliza los cambios propuestos por la Ley Promesa para el salario mínimo en Puerto Rico, de \$7.25 a \$4.25 la hora, y el cambio propuesto en 2016, por el presidente de EE.UU., Donald Trump, de \$7.25 a \$10.00 por hora, para generar distintos escenarios ante cambios en el salario mínimo. Estos cambios implicarían una reducción de 41% y un aumento de 24% en el salario mínimo, respectivamente.

Resultados

Desde mediados de la década de 2000 al presente la economía de Puerto Rico ha enfrentado una reducción considerable en la actividad económica. De 2006 a 2014, tanto el producto nacional bruto (PNB) real como el empleo de Puerto Rico se redujeron aproximadamente un 13% (Junta de Planificación de Puerto Rico, 2014). Algunos de los eventos que posiblemente generaron esta reducción en actividad económica agregada fueron: (1) la movilización de fábricas y capital financiero relacionado a la eliminación gradual de las exenciones contributivas que otorgaba la sección 936 del Código de Rentas Internas Federal; (2) una tasa reducida de inversión en capital productivo a escala local; (3) una reducción poblacional generada por una reducción en los nacimientos y un aumento en la emigración; e (4) ineficiencias en el mercado laboral generadas por políticas pública federales (Hernández, Blas, Crespo, González, & Parés, 2014). Algunas de estas políticas públicas han sido cambios en los requisitos del programa PAN, el seguro social por incapacidad y el salario mínimo. Previamente, otros trabajos sobre Puerto Rico no habían evaluado los mecanismos intraindustriales por los cuales los cambios en el salario mínimo en Puerto Rico se transfieren a la economía agregada. El presente estudio evalúa la respuesta

del empleo a cambios en el salario mínimo en distintos sectores industriales en Puerto Rico, para el período de 1991 a 2010.

Para la relación estimada entre el salario mínimo y el empleo por industrias se utilizó un ABBB GMM y un modelo SURE. Los modelos se estimaron como doble logaritmos con el propósito de evaluar el efecto de cambios porcentuales en el salario mínimo, en cambios porcentuales en el empleo. Se estimaron dos modelos ABBB GMM utilizando salario mínimo real y el índice K. También se estimaron tres modelos SURE utilizando salario mínimo real, salario mínimo nominal sopesado por la población del municipio y salario mínimo real sopesado por la población del municipio. Los signos de los coeficientes estimados a través de los distintos modelos fueron consistentes.

Estas estimaciones sugieren que aumentos en el salario mínimo generan un aumento en el empleo en las industrias de la construcción, la transportación y el comercio al por mayor. Los resultados parecen indicar que un aumento en el salario mínimo genera aumentos en los ingresos de la población, que a su vez provocan un aumento en la compra de mercancías, a nivel local. Estos aumentos en la compra de mercancías pueden desembocar en aumentos en las ventas del sector del comercio al por mayor y en contrataciones en el sector de la construcción, lo que generaría un aumento en la transportación de mercancías. A pesar de esto, los resultados para la industria de comercio al detal fueron mixtos: dos de las estimaciones resultaron negativas y dos positivas; sin embargo, los resultados parecen indicar que aumentos en el salario mínimo no son favorables a la creación de empleo en todos los sectores. En los sectores de la manufactura, los servicios y la administración pública, aumentos en salario mínimo generan reducciones en el empleo. Para estos sectores, parece que el salario mínimo genera incrementos en los costos operativos que no son compensados por el aumento en sus ingresos; por ejemplo, para el sector de la manufactura, el cual en Puerto Rico funciona como un enclave de exportaciones, los aumentos en los salarios pueden significar una pérdida de competitividad. Esto podría desembocar en un aumento en la emigración de fábricas, principalmente de aquellas indus-

trias que son intensivas en mano de obra. Un aumento en el salario mínimo puede generar un aumento relativo en los precios de los servicios respecto a los precios de las mercancías y esto puede hacer que se genere una reducción en la demanda de servicios. Por otro lado, desde la década del 1990, el sector de la administración pública ha experimentado una reducción en la captación de sus recaudos. Esto ha forzado que a partir de mediados de la década de 2000, las instrumentalidades públicas reduzcan sus partidas presupuestarias para nómina.

Las estimaciones evalúan un cambio en la estructura de la economía agregada, a partir de 2006. Este cambio se evaluó como uno en la pendiente del salario mínimo interactuando una variable dicótoma con el salario mínimo real. En 2005 culminaron las exenciones contributivas ofrecidas por la sección 936 y la sección sustitutiva 30A del Código de Rentas Internas Federal, a empresas que se establecieron en Puerto Rico. Sectores como la construcción, el comercio al por mayor y la transportación comenzaron a ser sensibles a cambios en el salario mínimo, a partir de esta fecha. Desde entonces, en sectores como la transportación y el comercio al por mayor, un aumento en el salario mínimo incrementa aún más el empleo. El efecto del salario mínimo sobre el empleo es inelástico en casi todas las industrias, con excepción del sector de la transportación. En el sector de la transportación para el periodo de 2006 a 2010, el coeficiente de elasticidad era de 1.9, lo que implica que un aumento de 1% en el salario mínimo está seguido por un incremento de aproximadamente 2% en el empleo. En el caso de la administración pública, el coeficiente de elasticidad es cercano a ser unitario; esto implica que un aumento de 1% en el salario mínimo reduce en un 1% en el empleo público. También el sector de la manufactura y el empleo total mostraron ser menos sensibles a cambios en el salario mínimo, a partir de 2006.

Además, se encontró un efecto negativo de los beneficios del PAN en el empleo de los sectores de la transportación, el comercio al detal, el comercio al por mayor, los servicios y la administración pública. En la mayoría de los sectores el efecto era inelástico con excepción del sector del comercio al por mayor. Los resultados su-

gieren que aumentos en los beneficios del PAN reducen el empleo. Esto podría deberse a que el PAN incentiva a las personas a no participar de la fuerza laboral. De esto ser correcto, es de esperarse que sectores relacionados con el consumo se vean reducidos ante aumentos en los beneficios del PAN. Estos resultados parecen confirmarse en las estimaciones de empleo total donde un aumento de 100% en los beneficios del PAN generaría una reducción en el empleo total de aproximadamente 5%.

También analizamos el aumento o la reducción en el empleo en cada sector industrial, basado en los coeficientes de elasticidad estimados por el modelo ABBB GMM de salario mínimo real. En términos absolutos, el sector de los servicios sería el que experimentaría la reacción mayor en términos de empleos. En el caso de las estimaciones del empleo total, en base a las estimaciones de los sectores una reducción de \$7.25 a \$4.25 por hora, implicaría un aumento de 139 mil empleos y en el escenario de un aumento en el salario mínimo de \$7.25 a \$10.00 una reducción de aproximadamente 128 mil empleos. Por el contrario, en las estimaciones del empleo total, una reducción de \$7.25 a \$4.25 la hora implicaría un aumento 74 mil empleos. En el escenario de un aumento en el salario mínimo de \$7.25 a \$10.00, se estimó una reducción de aproximadamente 64 mil empleos (Tabla 3). Esta brecha en los estimados de empleo puede deberse a que el estimado de los sectores agrega los errores de estimación. Los resultados advierten que los hacedores de política pública deben ser cautelosos a la hora de aplicar nuevos incrementos al salario mínimo de la Isla; y parecen indicar que, aunque el salario mínimo aumenta los ingresos de la población por un lado, genera pérdidas severas de empleo por el otro.

Se asume un crecimiento poblacional constante. En el escenario de una reducción en el salario mínimo a \$4.25, el límite inferior del estimado de empleo total, en base a las estimaciones de los sectores, es de 904 mil empleos; y el límite superior del estimado del empleo total es de 974 mil empleos; de utilizarse el promedio de empleo de ambos límites (939 mil) como el efecto de una reducción en el salario mínimo a \$4.25, fuera de 48 mil empleos adicionales o un incremento de 5%.

Tabla 3

Estimados de ABBB GMM de empleo en Puerto Rico ante un salario mínimo de \$4.25 y \$10.00

Industria	Empleo promedio trimestre 2016	Empleo al implementar un salario mínimo de \$4.25	Empleo al implementar un salario mínimo de \$10.00	Cambio en el empleo al implementar un salario mínimo de \$4.25	Cambio en el empleo al implementar un salario mínimo de \$10.00	Cambio porcentual en el empleo al implementar un salario mínimo de \$4.25	Cambio porcentual en el empleo al implementar un salario mínimo de \$10.00
Agricultura (NAICS 11)	13,018	13,018	13,018	0.0	0.0	0.0	0.0
Construcción (NAICS 23)	22,286	21,886	22,653	-400	367	-1.8	1.6
Manufactura (NAICS 31-33)	73,079	90,603	57,015	17,524	-16,064	24.0	-22.0
Transportación y almacenamiento (NAICS 41)	19,195	3,573	33,515	-15,622	14,320	-81.4	74.6
Comercio al por mayor (NAICS 42)	29,127	28,227	29,952	-900	825	-3.1	2.8
Comercio al detal (NAICS 44-45)	128,778	106,674	149,040	-22,104	20,262	-17.2	15.7
Finanzas y seguros (NAICS 52)	28,903	28,903	28,903	0.0	0.0	0.0	0.0
Servicios (NAICS 52-72)	398,062	512,539	293,125	114,477	-104,937	28.8	-26.4
Administración pública (NAICS 92)	135,514	182,168	92,748	46,654	-42,766	34.4	-31.6
Empleo total (en base a las estimaciones de los sectores)	890,744	1,030,373	762,751	139,629	-127,993	15.7	-14.4
Empleo total ¹	890,744	961,107	826,245	70,363	-64,499	7.9	-7.2

Fuente: Estimaciones de los autores.

¹ Los estimados de empleo total en base a las estimaciones de los sectores y empleo total no son estadísticamente diferentes en base a intervalos de confianza con un alfa de .05.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados sugieren que los cambios en el salario mínimo están relacionados con los cambios en el empleo de algunos sectores industriales. En las industrias de la construcción, la transportación y el comercio al por mayor, los aumentos en el salario mínimo generan aumentos en el empleo. En cambio, parece que el salario mínimo genera reducciones en el empleo en las industrias de la manufactura, los servicios y la administración pública, en Puerto Rico. Según se presenta en los resultados, aumento en los beneficios del programa PAN parece generar reducciones en el empleo, en la mayoría de los sectores industriales.

Los problemas con el mercado laboral de Puerto Rico anteceden la crisis actual por cuarenta años. Estos comenzaron cuando a mediados de la década de 1970 se aprobaron un grupo de programas de transferencias federales como el PAN y se alineó el salario mínimo local con el federal (Catalá, 1998). Luego de la implementación de todas estas políticas públicas, la tendencia del crecimiento del PNB de Puerto Rico ha exhibido una pendiente negativa y se ha erosionado en un -0.1% anual (Hernández et al., 2014). Por un lado, las políticas del PAN reducen la oferta laboral, prohibiendo a los recipientes del programa recibir ingresos iguales al salario mínimo a tiempo completo; y, por el otro lado, el salario mínimo reduce la demanda laboral en muchos de los sectores industriales.

Lo anterior nos lleva a pensar que Puerto Rico necesita una reforma sistémica, para lograr que parte del 66% de la fuerza laboral que no está trabajando o activamente buscando empleo en los sectores formales de la economía, se inserte de manera formal. Se sugieren dos reformas que parecen indispensables para corregir las ineficiencias del mercado laboral. Primero, permitir que todas las personas con ingresos por debajo al 140% del nivel de pobreza cualifiquen para recibir los beneficios del PAN y otros programas federales (similar a los estados de Hawái y Alaska). Esto permitiría que una persona con trabajo que pague el salario mínimo pudiera trabajar y recibir los subsidios. Este cambio en política pública viabilizaría liberar un segmento de la oferta laboral. Segundo, se

debe restituir la Junta de Salario Mínimo local, con la facultad de evaluar e implementar cambios en el salario mínimo por subsector industrial. De esta manera, podrían considerarse los aspectos particulares de productividad y los efectos en el empleo por industria o subindustria, en Puerto Rico.

Futuros estudios deben analizar el efecto del salario mínimo a nivel microeconómico de las empresas. Es al nivel de las empresas que se toman las decisiones sobre cuántas personas se pueden emplear o contratar. También es recomendable confirmar los resultados de este estudio utilizando la técnica de Insumo Producto, para analizar el efecto intraindustrial de un cambio en el salario mínimo sobre el empleo. Esto implica la necesidad de actualizar la matriz de insumo producto de Puerto Rico, de 2002 al año censal de 2017.

Referencias

- Arellano, M., & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of Econometrics*, 68(1), 29–51.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297.
- Birson, K., & Meléndez, E. (2014). Puerto Rican emigration and the perceived brain drain: Evidence from the American community survey. En K. Birson & E. Meléndez (Eds.), *Resumen Económico de Puerto Rico, Suplemento Especial: Migración* (pp. 20–22). Centro de Estudio Puertorriqueños, Hunter College: CUNY.
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115–143.
- Burtless, G., & Sotomayor, O. (2006). Labor supply and public transfers. En S. Collins, B. Bosworth, & M. Soto-Class (Eds.), *Restoring growth in Puerto Rico: Overview and policy options* (pp. 82–146). New York, NY: Brookings Institution Press.
- Cameron, A., & Trivedi, P. (2010). *Microeconometrics using stata*. College Station, TX: State Press.

- Card, D., & Krueger, A. (1995). Time series minimum-wage studies: A meta-analysis. *The American Economic Review*, 85(2), 238–245.
- Castillo-Freeman A., & Freeman. R. (1992). When the minimum wage really bites: The effect of the U.S. level minimum on Puerto Rico. En G. Borjas & R. Freeman (Eds.), *Immigration and the work force* (pp. 177–212). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Catalá, F. (1998). *La economía de Puerto Rico, 1898-1998. Ensayos y monografías*, 93. Recuperado de <http://economia.uprrp.edu/ensayo%2093.pdf>
- Colón-Dávila, J. (15 de abril de 2016). ¿Ganar menos de \$7.25? Claro que inquieta. *Primera Hora*. Recuperado de <http://www.primerahora.com/noticias/gobierno-politica/nota/ganarmenosde725claroqueinquieta-1147992/>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2015). *QCEW*. Recuperado de http://www.trabajo.pr.gov/det_estadistica.asp?cnt_id=442
- Doucouliafos, H., & Stanley, T. D. (2009). Publication selection bias in minimum-wage Research? A meta-regression analysis. *An International Journal of Employments Relations*, 47(2), 406–428.
- Encuesta de la Comunidad. (2015). *Selected economic characteristics*. Recuperado de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_16_5YR_DP03&prodType=table
- Federal Reserve Bank of New York. (2012). *Informe sobre la competitividad de la economía de Puerto Rico*. Recuperado de <https://www.newyorkfed.org/regional/puertorico/spanish.html>
- Federal Reserve Bank of New York. (2014). *Actualización del informe sobre la competitividad de la economía de Puerto Rico*. Recuperado de <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/outreach-and-education/puerto-rico/2014/Spanish-Puerto-Rico-Report-2014.pdf>
- Hernández, J., Blas, S., Crespo, H., González, J., & Parés, E. (2014). *Introducción plan de desarrollo económico 2015. Junta de Planificación*. Recuperado de http://www.jp.gobierno.pr/Portal_JP/LinkClick.aspx?link=http%3a%2f%2fgis.jp.pr

gov%2fExterno_Econ%2fPDE2014%2fChapter01+INTROD
UCTION.pdf&tabid=329&mid=1100

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2014). *Instituto de Estadísticas divulga datos que por primera vez permiten comparar el costo de vida en Puerto Rico con otras 300 áreas urbanas y rurales en EE.UU.* Recuperado de <http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/LinkClick.aspx?fileticket=SZIJXVibB3g3Dandtabid=39andmid=590>

Junta de Planificación de Puerto Rico. (2014). *Informe económico al gobernador 2012-2013*. Recuperado de <http://jp.pr.gov/Econom%2fADa/Informe-Econ%2fB3mico-al-Gobernador>

Kahn, L. (2010). The long term labor market consequences of graduating from college in a bad economy. *Labour Economics*, 17(2), 303–316.

Kaitz, H. (1970). Experience of the past: The national minimum, youth unemployment and minimum wages. *US Bureau of Labor Statistics Bulletin*, 1657, 30–54.

Krueger, A. (1994). The effect of the minimum wage when it really bites: A reexamination of the evidence from Puerto Rico. *NBER Working Papers*, 4757.

Neumark, D. (2002). Youth labor markets in the U.S: Shopping around vs. staying put. *NBER Working Papers Series*, 6581.

Phillips, A. (3 de mayo de 2016). Are minimum wage advocates becoming victims of their own success? *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/05/03/are-minimum-wage-advocates-becoming-victims-of-their-own-success/>

Reynolds, R., & Gregory P. (1965). *Wages, productivity, and industrialization in Puerto Rico*. Springfield, IL: Richard Irwin.

Santiago-Caraballo, Y. (5 de julio de 2015). Trabajadores repudian baja al salario mínimo federal. *El Nuevo Día*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/trabajadoresrepudianbajaalsalariominimofederal-2069019/>

Santiago, C. (1991). Wage policies, employment, and Puerto Rican

- migration. En E. Meléndez, C. Rodríguez & J. Barry Figueroa (Eds.), *Hispanics in the labor force: Issues and policies* (pp. 225–246). New York, NY: Plenum.
- Santiago, C. (1993). The migratory impact of minimum wage legislation: Puerto Rico, 1970-1987. *International Migration Review*, 27(4), 772–795.
- The New York Times Editorial Board. (28 de abril de 2016). At McDonald's, fat profits but lean wages. *The New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2016/04/28/opinion/at-mcdonalds-fat-profits-but-lean-wages.html?rref=collection%2Ftimestopic%2F>
- The Washington Post Editorial Board (5 de abril de 2016). \$15 is the wrong goal for minimum-wage advocates. *The Washington Post*. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/opinions/15-is-the-wrong-goal-for-minimum-wage-advocates/2016/04/05/64b0d6ce-fa90-11e5-9140-e61d062438bb_story.html?utm_term=.64df75a0a3c2
- Tritch, T. (12 de diciembre de 2015). Republicans sound off on the minimum wage. *The New York Times*. Recuperado de <http://takingnote.blogs.nytimes.com/2015/11/12/republicans-sound-off-on-the-minimum-wage/>
- Zellner, A. (1962). An efficient method of estimating seemingly unrelated regression equations and tests for aggregation bias. *Journal of the American Statistical Association*, 57(298), 348–368.

Cómo citar este artículo:

Hernández, J. C., Valdés, A. M., & González, K. P. (2018). El efecto de cambios en el salario mínimo sobre el empleo industrial en Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 23(1), 75–95

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Diagnóstico y análisis de estresores organizacionales para una empresa de la industria alimenticia en México

Diana del Consuelo Caldera González^{1,A} | Laura Elena Zárate Negrete^{1,B} | Celestina González González^{1,C}

Recibido: 1 junio 2017 | Revisado: 28 noviembre 2017; 22 febrero 2018 | Aceptado: 23 febrero 2018

¹ Universidad de Guanajuato, México

^A dccaldera@ugto.mx | <https://orcid.org/0000-0003-2116-2538>

^B lezarate@ugto.mx | <https://orcid.org/0000-0001-7520-8314>

^C celestina.gonzalez@ugto.mx | <https://orcid.org/0000-0003-0735-1703>



■ RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar los principales estresores que influyen en el desempeño de una empresa de la industria alimenticia y sus causas, lo que permitirá brindar recomendaciones que contribuyan a disminuir el impacto negativo de los factores identificados. La organización se eligió de manera incidental. Se aplicaron dos encuestas de escala Likert a una muestra de 300 empleados. Los principales estresores identificados en las distintas áreas de la organización fueron, en el personal de confianza: sobrecarga de trabajo, mala comunicación, pocas oportunidades de ascenso, respaldo insuficiente (referente a la capacitación) y desconocimiento de funciones; y en el personal operativo: sobrecarga de trabajo, problemas familiares, salud y nutrición, pocas oportunidades de ascenso y respaldo insuficiente.

Palabras clave: estresores, colaboradores, empresas, industria alimenticia

Diagnosis and analysis of organizational stressors at a food company in Mexico

■ ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the main stressors that influence the performance of a company in the food industry and its causes, which will allow for the provision of recommendations to reduce the negative impact of the identified factors. The organization was selected incidentally. Two Likert-scale surveys were applied to a sample of 300 employees. The main stressors identified in the different areas of the organization among trusted staff personnel were: work overload, poor communication, limited opportunities for promotion, insufficient support (regarding training), and lack of knowledge of job-related duties. Among the operational staff, the main stressors identified were: work overload, family problems, health and nutrition, limited opportunities for promotion, and insufficient support.

Keywords: stressors, coworkers, organizations, food industry

Introducción

Hoy en día, tanto las organizaciones como las personas se ven expuestas a cambios constantes y vertiginosos; esto ha tenido como consecuencia el desencadenamiento de problemas de estrés, que son resultado también del acelerado ritmo de vida y de las exigencias de las organizaciones; sus repercusiones no solo derivan de los estre-

sores laborales, sino también de factores individuales como la familia y el hogar. Así, se vuelve imprescindible analizar el tema de los estresores organizacionales, para conocer sus causas y también sus consecuencias tanto para las organizaciones como para los individuos.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015), el 29% de los trabajadores en México laboran 50 horas o más a la semana, dedicando en promedio 10 horas al día a su trabajo; este hecho se relaciona directamente a los altos niveles de estrés; según algunos estudios, el 40% de los mexicanos viven estresados (Poy, 2017).

El impacto del estrés no se limita a enfermedades, también tiene efectos laborales como la efectividad en la toma de decisiones, la calidad en las relaciones interpersonales, la productividad y, la más importante, la calidad de vida del trabajador. Resulta común que la organización se convierta en el hogar de las personas ya que pasan la mayoría del tiempo de su vida ahí, a causa de las extensas jornadas de trabajo dejando de lado su vida personal, social y familiar perdiendo así el equilibrio sociolaboral.

El objetivo de este trabajo es identificar los principales estresores que influyen en el desempeño de una empresa de gran tamaño de la industria de alimentos e indagar acerca de sus causas, para dar recomendaciones que puedan disminuir este problema.

Aproximación teórica y contextual

El término estrés tiene sus antecedentes en los trabajos desarrollados por Hans Selye (1976), quien definió al estrés como una adaptación del individuo dada por las demandas internas y externas del medio social; lo cual no puede ser directamente observable, debido a que no es una dimensión física del entorno o un patrón de respuesta fisiológica.

A finales del siglo XX es cuando “se hace hincapié en el aspecto psicosocial relacionado con el estrés, en este momento se reconoce la importancia del entorno y su relación con el individuo en el estrés, dando origen a los modelos personológicos” (Román & Hernández, 2011, pp. 4-5).

De acuerdo con Omar (2006), el desarrollo de la teoría del estrés ha demostrado que las situaciones estresantes son el producto de la interacción de dos sistemas: sujeto y medio ambiente, de manera que el proceso del estrés depende de la evaluación que el sujeto hace de la situación y de considerarla amenazante o no.

Siguiendo a Azcona, Pastrana, Subirán y Meléndez (2016) existen dos tipos de estrés: (1) Estrés, definido como la situación en donde el organismo responde armónicamente respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos de la persona; su función principal es proteger al organismo y prepararlo frente a posibles amenazas o situaciones que requieren de todas las capacidades físicas y mentales para realizar de manera satisfactoria una tarea; y (2) Distrés, definido como la situación en donde el organismo responde insuficientemente ante situaciones de estrés, porque las demandas del medio son excesivas, intensas o prolongadas superando la capacidad de resistencia y de adaptación de la persona; es perjudicial, ya que el individuo no se adapta y no se conduce hacia el logro de metas.

Las organizaciones con el afán de adaptarse a los cambios del entorno y lograr sobrevivir se vuelven más exigentes y competitivas; sin embargo, las personas en ellas se exponen a un ambiente más hostil tanto dentro como fuera de la propia organización, cuestión que afecta el desarrollo de las actividades del individuo convirtiéndose en causas de estrés.

Uno de los elementos básicos relacionados con el estrés es el estresor, el agente que induce al estado de estrés. En un primer acercamiento, Ivancevich & Mattenson (1985) conceptualizaron al estresor como el acontecimiento, la situación, el objeto o la persona que indica cambios o adaptaciones en el individuo; es decir, un estresor es el estímulo que provoca una respuesta de estrés. Por su parte, Mansilla & Favieres (2011) enuncian que los estresores comprenden características del trabajador y su interacción con la organización; en este sentido, todo suceso o situación que encontramos en nuestro medio ambiente puede ser un estresor; no obstante, las condiciones externas siguen teniendo mucha mayor probabilidad de operar como un estresor que otro tipo de variables (Tabla 1).

Tabla 1

Clasificación de estresores con base en diferentes autores

Autores	Clasificación
Ivancevich & Mattenson (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medio ambiente 2. Individuales 3. Grupales 4. Organizacionales 5. Extraorganizacionales
Rodríguez & Peiro (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente físico 2. Organización laboral 3. Contenidos de puesto 4. Rol 5. Derivados de las relaciones e interacciones sociales 6. Desarrollo laboral 7. Características de la organización 8. Interfaz
Mansilla & Favieres (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno del trabajo 2. Organización del tiempo de trabajo 3. Organización de tareas y funciones 4. Estructura de organización de trabajo
Organización Internacional del Trabajo (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores del entorno y del puesto de trabajo 2. Factores organizativos 3. Relaciones en el trabajo 4. Seguridad en el empleo y desarrollo de carrera profesional 5. Carga total de trabajo

Fuente: Elaboración propia basada en los autores indicados.

Respecto al marco contextual, en el presente estudio nos centramos en la industria de alimentos procesados en México, la cual en 2014 fue de US\$135.5 miles de millones; esto representó 23.4% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero y 3.9% del PIB nacional; su valor agregado es de 37.4%. El 14.1% de los insumos de la producción es de origen extranjero (Promexico, 2016). En este mismo año, el consumo de alimentos procesados en México fue de US\$137,360 miles de millones, y se espera que crezca a una

tasa media de crecimiento anual de 5.1%, en el periodo 2015-2020 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017).

La relevancia de realizar este estudio en la industria alimenticia es que (1) los estudios acerca del tema en el sector son escasos, pese a ser una industria que tiende a mostrar crecimiento a nivel internacional; (2) existen fuertes exigencias de calidad en las condiciones de trabajo físicas y ambientales en este tipo de organizaciones y en el proceso productivo; y (3) en la entidad federativa donde se desarrolla el caso de estudio, el PIB de esta industria ha disminuido en los últimos años.

Estudio de caso de una empresa de la industria alimenticia

La organización donde se realizó el estudio es una red internacional de empresas de productos comestibles perteneciente a la industria alimenticia que se dedica a procesar, empacar y comercializar alimentos. Ofrece productos agrícolas enlatados, investiga el campo y sus productos, otorga asesoramientos al agricultor, y financia y distribuye sus productos a más de 120 países. La responsabilidad primaria de la organización está orientada directamente al consumidor, por lo que proporcionar productos de calidad es su prioridad.

La planta en donde se llevó a cabo la investigación inició con más de un centenar de colaboradores, con la única actividad de procesar y enlatar tomate entero. Tiempo después tuvo un incremento significativo de colaboradores, hasta alcanzar más de cinco mil personas distribuidas en tres turnos.

Dentro de la organización existen cuatro clases de colaboradores: (a) trabajadores de planta permanentes; (b) trabajadores de confianza; (c) trabajadores de planta por temporada; y (d) trabajadores eventuales. En el momento de realización del estudio de la planta, se contaba con la siguiente fuerza de trabajo:

- (1) 175 trabajadores de confianza representados aproximadamente por 60 mujeres y más de 100 hombres, entre las edades de 26 y 40 años. La antigüedad oscilaba de 1 a 4 años. Predominaban los casados. El grado de escolaridad tenía

grandes variaciones: 17 tenían primaria; 23, secundaria; 71, preparatoria; y 61 eran profesionistas, concluyendo que en general la escolaridad era de nivel medio y superior.

- (2) 283 obreros de planta permanente. La edad preponderante era de 41 a 60 años, con una antigüedad en la organización de entre 15 y 29 años. Dos terceras partes eran casados. Con relación al nivel de escolaridad, más de 200 colaboradores solo tenían la primaria y 55 la secundaria concluida.
- (3) 150 obreros de planta por temporada. La edad de este segmento de colaboradores se encontraba entre los 35 y 45 años, con una antigüedad de 5 a 14 años. En cuanto al sexo, había igual número de hombres que de mujeres y su nivel de escolaridad promedio era de primaria.

Método

Esta investigación se realizó por etapas. La organización se eligió de manera incidental por el equipo de trabajo, es decir, por un muestreo no probabilístico llamado cuotas. El alcance de la investigación es descriptivo. El instrumento fue encuesta de escala Likert, aplicada de manera confidencial. La muestra fue focalizada y compuesta por un total de 300 participantes distribuidos de la siguiente manera: 100 empleados de confianza, 100 obreros de planta permanente y 100 obreros de planta por temporada.

La encuesta fue diseñada con base en el modelo de estresores propuestos por Ivancevich & Mattenson (1985).¹ Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto a aquellos empleados que cumplían con las características de la muestra. También se buscó la aprobación por parte del sindicato de dicha organización.

Se diseñaron dos encuestas, la primera integrada por 66 ítems dirigidos al personal de confianza de la organización, clasificados en tres dimensiones: (a) causas generales de estrés en el trabajo, (b)

¹ Véase el modelo en Villacís (2015).

causas específicas y (c) causas de estrés en la persona; la segunda se conformó de 33 ítems orientados al personal operativo, los cuales se integraron también en las mismas tres dimensiones reduciendo el número de ítems.

Tabla 2

Categorización de variables

Dimensiones	Subdimensión	Núm. de ítems
Causas generales de estrés en el trabajo	Problemas organizacionales	3
	Respaldo insuficiente	3
	Horarios de trabajo largos y antisociales	1
	Oportunidades de desarrollo	3
	Procedimientos	3
	Incertidumbre e inseguridad	1
	Condiciones físicas	3
Causas específicas	Especificaciones del puesto no claras	1
	Conflicto o ambigüedad de rol	1
	Falta de control	3
	Aislamiento del apoyo a colegas	1
	Sobrecarga de trabajo	4
	Tareas repetitivas y automatizadas	1
	Supervisión	5
	Cohesión de grupos	3
	Responsabilidad de la tarea	1
	Causas derivadas del hogar	6
Causas de estrés en la persona	Nutrición del estado de salud	8
	Personalidad	14
	Consistencia interna	1
Total		66

Fuente: Elaboración propia basada en Ivancevich & Mattenson (1985).

Análisis de datos y resultados

Una vez que se recolectaron los datos, se realizó un concentrado estadístico de cada uno de los ítems considerados en las encuestas; cabe mencionar que para el personal de confianza se aplicaron los instrumentos en las áreas de finanzas, producción, relaciones industriales, ventas, servicios técnicos y nuevos productos; mientras que para el nivel operativo se clasificaron por trabajadores de planta permanente y de planta por temporada; lo anterior, con la finalidad de hacer una comparación del personal e identificar los estresores mediante una escala nominal. A continuación, se presentan los principales resultados por áreas funcionales de la organización y por tipo de personal.

Personal de confianza

Área de relaciones industriales. En la presente área se llevó el recabo de datos a un total de 21 colaboradores, de los cuales 17 fueron hombres y 4 mujeres, con una edad de 25 a 35 años; mostrando el siguiente resultado.



Figura 1. Principales estresores del área de relaciones industriales.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 1, la principal situación que manifestaron los colaboradores en esta área son los problemas familiares, con el 31% catalogada dentro del ítem causas derivadas del hogar, clasificado como un estresor extraorganizacional.

Área de producción. Se analizaron los datos obtenidos de las entrevistas a 21 colaboradores del área, 13 hombres y 8 mujeres, de 26 a 45 años.



Figura 2. Estresores del área de producción.

Fuente: Elaboración propia.

En el área de producción el estresor predominante es la sobrecarga de trabajo que se clasifica como un estresor de tipo individual. Se manifiesta principalmente como presión y exceso de actividades realizadas durante el día.

Área de servicios técnicos y nuevos productos. En esta área de la organización se recabaron datos de 7 mujeres con edad de 26 a 35 años; los principales estresores que se pudieron detectar en esta área son los siguientes:



Figura 3. Estresores del área de servicios técnicos y nuevos productos.
Fuente: Elaboración propia.

Para el área de servicios técnicos y nuevos productos nuevamente se presenta la sobrecarga de trabajo con el 25% como el principal estresor. La causa principal es la presión de tiempo, lo cual se puede derivar de que en esta área el control de calidad es imprescindible. Por otra parte, podemos apreciar que la comunicación sigue presente entre los principales estresores.

Área de ventas. Para la presente área se tomó una muestra de 7 hombres y 8 mujeres, entre las edades de 26 a 35 años. Los factores que provocaron los índices más altos de estrés son los mostrados a continuación.



Figura 4. Estresores del área de ventas.
Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Figura 4, en el área de ventas la falta de fluidez o la inexistencia de canales de información parece ser el estresor principal con un 29%; esto se deriva también de que al tratarse del área de ventas requiere de la colaboración de todos los integrantes de la organización, con la finalidad de llevar a cabo todas sus actividades.

Área de finanzas. Para el área de finanzas se llevó el recabo de información con 36 colaboradores, 23 hombres y 13 mujeres, con una edad de 15 a 25 años.



Figura 5. Estresores del área de finanzas.

Fuente: Elaboración propia.

El principal estresor del área de finanzas es nuevamente la sobrecarga de trabajo con un 34%. La mayoría de los colaboradores expresaron tener demasiado trabajo y estar presionados por las actividades. Por otra parte, los problemas organizacionales aparecieron como otro de los principales estresores, manifestando realizar procedimientos innecesarios para dar cumplimiento a sus actividades; esto con un 30%.

Finalmente, se puede concluir que, de manera general, para el personal de confianza, el estresor predominante es la sobrecarga de trabajo que corresponde a un estresor individual. Esto se debe a que la mayoría de los colaboradores encuestados fundamentaban el exceso de trabajo a realizar durante un periodo determinado y asimismo la presión de tiempo para dar respuesta. La sobrecarga

de trabajo se encuentra presente en todas las áreas de la organización, relacionada directamente con la dinámica de la industria alimenticia, en la cual el trabajo depende en gran medida de las temporadas de cosecha. Algo importante que pudo constatarse es que el número de trabajadores permanece estable, sin importar que aumente o disminuya la carga de trabajo.

Uno de los estresores que continuamente fue puesto de manifiesto es la mala comunicación, debido a que no existe un buen sistema de comunicación interna que permita que la información circule en todos los sentidos de la estructura organizacional. Además, en relación con este punto, se observó que en el interior de la organización el ruido y el llamado *radio pasillo* se manifiesta con frecuencia, afectando el clima organizacional. Otro estresor es el de pocas oportunidades de ascenso ya que existe movilidad, pero se da únicamente dentro del mismo nivel (horizontalmente) y para ascender a un nivel superior los trabajadores deben contar con muchos años de antigüedad, aunque no se garantiza el ascenso.

Sobre el estresor de respaldo insuficiente se observó que algunos de los colaboradores desconocían cómo desarrollar sus actividades, aunado al desconocimiento de funciones, ya que las especificaciones del puesto no son claras, resultado de la falta de capacitación.

Personal obrero

En esta sección se analizarán los resultados obtenidos de los colaboradores de nivel operativo de la organización. Cabe mencionar que existe una subclasificación en este tipo de trabajadores, los de planta permanente y los de planta por temporada.

Trabajadores de planta permanente. La muestra de población utilizada para el recabo de información que se utilizó fue de 100 colaboradores de los cuales 50 fueron hombres y 50 mujeres. En este contexto se observó que la mayoría tenía más de 46 años y en algunos casos excedían los 60 años. Cabe destacar que la antigüedad promedio es de 20 años.



Figura 6. Estresores de trabajadores de planta permanente.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Figura 6, el estresor predominante en los trabajadores de planta permanente es la sobrecarga de trabajo, con el 31%. En este análisis se presentó un factor de estrés que no se manifestó en el personal de confianza, que es la salud y la nutrición.

Trabajadores de planta por temporada. Al igual que los trabajadores de planta permanente se entrevistó a 100 colaboradores de los cuales 57 fueron mujeres y 43 hombres, con una edad superior a los 40 años y una antigüedad promedio de 10 años.



Figura 7. Estresores de los trabajadores de planta por temporada.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en los resultados anteriores se puede apreciar que los trabajadores de planta por temporada sufren mayormente de respaldo insuficiente. En general, tanto los trabajadores permanentes como por temporada manifestaron los mismos estresores, aunque en diferentes niveles porcentuales.

La sobrecarga de trabajo es de los estresores que se presentan mayormente en este tipo de colaboradores, tanto en lo que se refiere al exceso de actividades como a demasiadas exigencias en el trabajo. Esto se debe a que tienen que estar en constante actividad y trabajar al ritmo de la máquina, lo cual recae en una actividad un tanto monótona.

Los problemas de tipo familiar es otro de los estresores más importantes que se observaron en el nivel operativo debido a que se preocupan por necesidades primarias como alimento, vestido, habitación y educación.

Aunado a lo anterior, otro de los estresores presentes en este tipo de colaboradores es también el de la nutrición y la salud, derivado de los malos hábitos de alimentación. Otro de los estresores representativos del personal operario son las nulas oportunidades de ascenso, ya que carecen de conocimientos y habilidades para desempeñar otra tarea.

Los resultados mostrados forman parte del análisis realizado con base en la aplicación de los instrumentos diseñados para identificar los estresores organizacionales presentes en mayor medida, tanto para trabajadores de confianza como operativos de una empresa de gran tamaño del sector alimenticio.

Conclusiones y recomendaciones

Aspectos tales como el ámbito de trabajo, la mecanización, la sobrecarga de trabajo, las presiones de tiempo y el peligro físico, por citar solo algunos, demandan al individuo a adaptarse a su medio. El ser humano tiene el reto de enfrentar satisfactoriamente estas demandas, pero el costo es la experiencia de estrés en la sociedad industrializada en que vivimos.

Las organizaciones son las responsables de propiciar condiciones de trabajo favorables para que las personas que en ellas laboran puedan desempeñar sus funciones adecuadamente, así como deben favorecer en sus colaboradores el desarrollo y la autorrealización como individuos; considerando que los estresores pueden dificultar esto es que se realizó este estudio.

En la organización, en general, se encontró que existen problemas en tres aspectos fundamentales: (1) reajuste de personal; se suprimen o crean nuevos puestos de trabajo constantemente, lo que implica que las personas tiene que estar desempeñando funciones nuevas, aun cuando no dominan bien las actividades realizadas de su puesto; (2) cambios de directivos; estos provocaban incertidumbre entre las personas, pues al tener un nuevo jefe se desconocen las nuevas normas, políticas y manera de ser del nuevo dirigente; (3) falta de descripción de puestos y capacitación en el área operativa.

Por otra parte, los principales estresores identificados en las distintas áreas de la organización fueron en el personal de confianza: sobrecarga de trabajo, mala comunicación en el interior de la organización, pocas oportunidades de ascenso, respaldo insuficiente (referente a la capacitación) y desconocimiento de funciones; y en el personal operativo: sobrecarga de trabajo, problemas familiares, salud y nutrición, pocas oportunidades de ascenso y respaldo insuficiente. Así, es necesario que los dirigentes de organizaciones similares tomen conciencia de que a las personas les afectan diferentes factores de estrés y la percepción de los mismos varía en grado y forma dependiendo de cada individuo.

De acuerdo con los datos recabados y en concordancia con la literatura (Gilbert & Kelloway, 2014; Ren & Zhang, 2015; Sonnentag & Fritz, 2015), puede concluirse que el estrés en un grado óptimo es necesario en la vida de las personas, para poder alcanzar la realización y desarrollo de capacidades en las actividades tanto laborales como personales; sin embargo, resulta imperioso que el estrés no sobrepase el límite de cada individuo, ya que resultaría perjudicial para su desempeño y salud generando comportamientos tales como el ausentismo, el consumo de drogas y estupefacientes,

las alteraciones de sueño, malestares físicos como taquicardia, estreñimiento, entre otros; esto no solo afecta la organización sino también al individuo y su entorno.

Pese a que existen pocas investigaciones sobre el estrés en sectores específicos como el de los alimentos, los resultados arrojados por esta investigación no distan de los estudios de la Organización Mundial de la Salud (2004), ya que de acuerdo con sus estudios internacionales, las principales causas de estrés son la mala organización del trabajo, las exigencias y presiones que superan las capacidades del trabajador y poco margen de maniobra para tomar decisiones. Como se observa, los principales detonantes del estrés son los relacionados con la carga de trabajo y la comunicación ineficiente. Ahora bien, resalta también que los estresores extraorganizacionales como los problemas de familia son un factor de riesgo.

Con base en el diagnóstico realizado, a continuación, se brindan algunas recomendaciones para disminuir el impacto negativo de estos factores identificados. Cada individuo responde de manera distinta a las situaciones que le provocan estrés; por lo tanto, estas recomendaciones no son exhaustivas.

- (1) Llevar a cabo un análisis de los puestos de trabajo, las actividades y las funciones a desempeñar con la finalidad de crear un manual de descripción de puestos, que ayude a disminuir la incertidumbre.
- (2) Distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo, con el objeto de que no exista descontento entre los colaboradores, así como la duplicidad de funciones o demandas excesivas.
- (3) Elaborar manuales de organización que contengan la información referente a la filosofía empresarial (misión, visión, estructura organizacional y objetivos), ya que el personal desconoce estos aspectos, considerados importantes, pues generan identidad y compromiso con la organización.

- (4) Actualizar la información del personal mediante la elaboración de un inventario de recursos humanos, que sirva para conocer más acerca de los colaboradores.
- (5) Propiciar el desarrollo personal y una mayor identificación de los empleados con la organización, a través de talleres de capacitación y pláticas de motivación.
- (6) Diseñar un plan de carrera dentro de la organización para garantizar el compromiso y la productividad del colaborador.

En términos generales y para reducir los niveles de estrés de los colaboradores se propone lo siguiente.

- (1) Implementar una sesión de acondicionamiento físico con ejercicios de relajación, por lo menos, una vez a la semana, en grupos que no excedan 30 participantes.
- (2) Fomentar la convivencia entre los miembros de la organización en días festivos tales como día de niño, día de las madres, brindis de navidad, año nuevo, entre otros, en los que además de contar con la presencia de los colaboradores se puede integrar a su familia.
- (3) Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación y atender las carencias detectadas. Por el tipo de organización y de personal, se tratará de capacitación para el trabajo, por ejemplo, con cursos relacionados con el manejo de máquinas y herramientas y, en general, servicios técnicos que se llegan a necesitar en la empresa. Para el personal de confianza se recomienda realizar cursos de inglés, relaciones humanas, trabajo en equipo, supervisión, calidad total y actualización en material fiscal y laboral, por mencionar algunos.
- (4) Promover la salud y el bienestar físico de los colaboradores, por ejemplo, con actividades deportivas y convenios con gimnasios públicos.

Para finalizar este trabajo es menester mencionar que las recomendaciones aquí realizadas son compatibles con aquellas que sistemáticamente la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo enfatizan.

Referencias

- Azcona, J. R., Pastrana, J. I., Subirán, C., & Meléndez, A. (2016). Guía sobre el manejo del estrés desde medicina del trabajo. En A. Iniesta (Coord.), *Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*. Barcelona, España: Edición Sans Growing Brands.
- Gilbert, S., & Kelloway, K. (2014). Using single items to measure job stressors. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(3), 86–199.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Banco de Información Económica*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Ivancevich, J. M., & Mattenson, M. (1985). *Estrés y trabajo*. México, D. F., México: Editorial Trillas.
- Mansilla, F., & Favieres, A. (2011). *Factores de riesgo psicosociales en el trabajo*. Madrid, España: Ayuntamiento de Madrid.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207–217.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015). Mexico. *OECD Better Life Index*. Recuperado de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/mexico/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: Una mirada al género*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/-ro-lima/-sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: Estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*.

- Recuperado de http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1
- Poy, L. (7 de octubre de 2017). Padecen estrés laboral, 40 por ciento de trabajadores en México. *Periódico La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2017/10/07/sociedad/034n1soc>
- Proméxico. (2016). *Sector de alimentos procesados en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/alimentos-procesados?idiom=es>
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16–23.
- Rodríguez, I., & Peiro, J. M. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68–82.
- Román, C. A., & Hernández, Y. (2011). El estrés académico: Una revisión crítica del concepto desde las ciencias de la educación. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 14(2), 2–14.
- Selye, H. (1976). *The stress of my life*. New York, NY: McGraw Hill.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), S72–S103.
- Villacís, D. (2015). *La autonomía temporal y decisional y su incidencia en la producción de daños psicosomáticos cognitivos, fisiológicos y motores en los trabajadores de la constructora Albra Constructores en la zona urbana de la ciudad de Quito durante el primer semestre del año 2013* (Tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7627/1/T-UCE-0007-44pg.pdf>

Cómo citar este artículo:

Caldera González, D. D. C., Zárate Negrete, L. E., & González González, C. (2018). Diagnóstico y análisis de estresores organizacionales para una empresa de la industria alimenticia en México. *Fórum Empresarial*, 23(1), 97–117.

© 2018 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Forum Empresarial
está indizada en:

Conuco

Dialnet

DOAJ

Business Source Elite

Business Source Premier

PKP Index

Redalyc

REDIB

Está evaluada en:

CIRC

Latindex (Catálogo)

ERIH PLUS

Su información
bibliográfica está
registrada en:

Ulrichsweb

WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



CONVOCATORIA DE ARTÍCULOS PARA *Forum Empresarial*

Forum Empresarial es una revista científica arbitrada, publicada semestralmente por el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de la revista es brindar un foro para la diseminación de artículos metodológicamente rigurosos, que constituyan una contribución original a las principales áreas de investigación relevantes para los negocios; de esta forma, desea estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la universidad, la comunidad empresarial y el sector público, a escala internacional.

La Junta Editora de *Forum Empresarial* acepta colaboraciones todo el año. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, así como trabajos de investigación, para la sección "Forum"; y artículos técnicos-profesionales y ponencias, para la sección "Praxis". Además, se aceptan reseñas de libros. *Forum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores. Para información adicional, favor de consultar la "Lista de comprobación para la preparación de envíos" en la dirección <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



Fórum Empresarial is
indexed in:

Conuco
Dialnet
DOAJ
Business Source Elite
Business Source Premier
PKP Index
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:

CIRC
Latindex (Catalog)
ERIH PLUS

The bibliographic
information is
registered in:

Ulrichweb
WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



OPEN CALL FOR PAPERS FOR *Fórum Empresarial*

Fórum Empresarial is a peer-reviewed scholarly journal, published biannually by the Center for Business Research and Academic Initiatives, at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The purpose of the journal is to provide a forum for the dissemination of methodologically rigorous articles, which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business; in this way, we would like to stimulate the exchange of knowledge and experience between the university, the business community, and the public sector on an international scale.

The Editorial Board of *Fórum Empresarial* has an open call for authors to submit a manuscript for possible publication. The journal is continuously accepting academic, practical, and professional submissions for future issues. Theoretical and empirical contributions, research papers, technical professional articles, conference papers, informative reports, and book reviews will be considered. *Fórum Empresarial* does not have article submission charges or article processing charges for authors to publish their work. The guidelines for the submission of articles are available <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



GUÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS Y RESEÑAS Y SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Fórum Empresarial cuenta con una Junta Asesora Internacional y con un acervo de evaluadores ajenos al equipo editorial y a la institución editora. Los evaluadores externos provienen de instituciones universitarias de Puerto Rico, Iberoamérica, Estados Unidos de Norteamérica y África; y son especialistas en las diferentes áreas de la Gestión de Empresas y disciplinas relacionadas.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Todas las colaboraciones deben ser originales y estar escritas en español o en inglés.
2. Los escritos deben ser inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de *Fórum Empresarial* supone el compromiso por parte del autor de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones.
3. Un escrito que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea solo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no se someterá al proceso de evaluación por pares, a menos que constituya una nueva síntesis del pensamiento del autor o una revisión de sus concepciones anteriores.
4. La portada deberá incluir el título del escrito, el nombre del autor, su filiación, su dirección, sus números de teléfono y su dirección electrónica. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes no deben llevar ninguna identificación.
5. La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio sencillo (tamaño 8.5" x 11.5"), por un solo lado, incluyendo tablas y referencias. La letra debe ser Times New Roman, tamaño 12.

6. El título del artículo no debe exceder de 15 palabras.
7. Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en español e inglés (de un máximo de 125 palabras cada uno). Tras el resumen debe incluir un máximo de cinco palabras clave en ambos idiomas.
8. Las notas deben ser breves y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse solo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto y aparecer al final de cada página.
9. Los artículos se deben redactar siguiendo consistentemente las normas de estilo del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*, edición de 2010.
10. Todas las tablas, gráficas y figuras deben ser enviadas en un formato editable.
11. Las reseñas críticas de libros deben incluir lo siguiente:
 - Tipo de libro (e.g. texto académico, manual, biografía)
 - Título del libro y número de páginas
 - Apellidos y nombre del autor
 - Nombre del traductor (si lo tiene)
 - Editorial, ciudad y fecha de publicación
 - ISBN
 - El texto debe ser de 750 a 1000 palabras.
 - En la reseña deberá resumir el libro, con énfasis en sus temas y tesis principales; analizar las fortalezas y debilidades del libro con ejemplos; evaluar el libro, tal vez en comparación con otras grandes obras en el mismo campo; e incluir una conclusión sobre los principales puntos de la revisión, que no sea una recapitulación de lo dicho.
12. Los artículos de investigación y las reseñas se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Los artículos técnicos-profesionales se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.

- En todos los envíos nuevos y las revisiones, la primera página del manuscrito debe contener solo el título del trabajo sin los nombres de los autores.
- Incluya un archivo separado con el título del manuscrito y el nombre, la afiliación y la dirección electrónica de todos los autores. Se debe incluir también el ORCID ID de los autores académicos.

Tanto el proceso de revisión por la Junta Editora como el de evaluación por pares es doble ciego. Se requiere la aprobación de la mayoría de los pares evaluadores para la publicación de un artículo. *Fórum Empresarial* se reserva el derecho a efectuar los cambios de estilo y forma que considere pertinentes y a publicar los artículos en un plazo de tres a seis meses tras su aceptación.

Una vez se reciben los escritos, estos son revisados por la Junta Editora para determinar si cumplen con el objetivo y las normas de la revista; los que cumplen con lo anterior son seleccionados y enviados a tres pares evaluadores para su consideración y dictamen; los que no cumplen son devueltos a los autores con las observaciones correspondientes.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

Fórum Empresarial respalda el acceso abierto al trabajo académico. Todos los artículos y reseñas de la revista están disponibles libremente desde la fecha de publicación. *Fórum Empresarial* permite a los lectores buscar, leer, copiar, descargar, imprimir, distribuir o hacer enlaces a los textos completos de los artículos, así como usarlos para cualquier propósito legal. *Fórum Empresarial* depende del apoyo financiero de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como de la buena voluntad de su Junta Editora y el continuo apoyo de su red internacional de pares revisores.

SUBMISSIONS AND PEER REVIEW PROCESS GUIDELINES

Fórum Empresarial has an International Advisory Board and the support of a large group of external evaluators with expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines. The external evaluators come from academic institutions in Puerto Rico, Latin America, United States of America, and Africa.

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to the authors.

1. All submissions must be written in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
2. The Editorial Board will not recommend an already published article unless there is evidence that it represents a new synthesis of the author's ideas.
3. The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and email address. The title should appear at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages should not have any identification.
4. Submissions should be no longer than 20 pages, single spaced (8.5" x 11.5"), written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times New Roman size 12.
5. The article title must not exceed 15 words.
6. Articles must be preceded by an abstract drafted in both English and Spanish (125 words maximum each). The abstract should be followed by a maximum of five keywords in both languages.
7. Notes should be brief and be limited to marginal clarifications to the text; they should not be used to indicate bibliographical

- entries. Notes must be consecutively numbered in the text and should appear at the bottom of the page.
8. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
 9. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
 10. Critical book reviews must include the following:
 - Type of book (i.e. textbook, manual, biography)
 - Title of book and number of pages
 - Last name, first name of the author
 - Translator's name (if any)
 - Publisher, city, and date of publication
 - ISBN
 - The review should be about 750-1000 words.
 - You should succinctly summarize the book, noting especially its main topics and theses. Analyze the book's strengths and weaknesses with examples of each. You may also evaluate the book, perhaps in comparison to other major works in the field. Finally, include a conclusion that brings together the main points of the review, but is more than a recapitulation of what has been said.
 11. Research articles and book reviews must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>.
Technical professional articles must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.
 - For all new submissions and revisions, the first page of the manuscript should contain only the title of the work without the authors' names.
 - Include a separate file with the title of the manuscript and the name, affiliation, and email of all the authors. The ORCID ID of academic authors should also be included.

Once the articles are received, they are reviewed by the Editorial Board to determine if they comply with the focus, objective, and standards of the journal. If the submitted work meets these expectations it will be selected and sent to three peer reviewers for their consideration. Typescripts that do not meet the scope and guidelines of the journal will be rejected.

Both the Editorial Board and peer review processes are double-blind. The approval of the majority of the reviewers is required to accept an article for publication. *Fórum Empresarial* reserves the right to make any format and style changes deemed necessary for publication purposes and to publish the articles within three to six months of their acceptance.

OPEN ACCESS POLICY

Fórum Empresarial endorses open access to academic work. All articles and reviews of the journal are free to access from the date of publication. *Fórum Empresarial* allows readers to search, read, copy, download, print, distribute, or link to the full texts of its articles and to use them for any lawful purpose. *Fórum Empresarial* depends upon the financial support provided by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, as well as the goodwill of its Editorial Board and the continuing support of its international network of peer reviewers.

EDICIONES ANTERIORES RECIENTES

EDICIONES RECIENTES

Vol. 22 | Núm. 2 | Invierno 2017

Las habilidades del teletrabajador para la competitividad
Alba Patricia Guzmán Duque y Carlos Alberto Abreo Villamizar

La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva
Alberto Mirabal Martínez

Diseño, construcción y validación de una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral
Luz N. Fernández-López

Niveles de los atributos empresariales de los estudiantes universitarios en Puerto Rico
José Eduardo Berríos Lugo

La economía corporativa, Uber y las responsabilidades sociales corporativas
Daniel Nina

Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero
Karina M. Laguna-Martínez y Linnette M. Pérez-Cardona

Vol. 22 | Núm. 1 | Verano 2017

Perfil de los empresarios colombianos a partir de los datos del Global Entrepreneurship Monitor
Vera J. Santiago Martínez, Patricia Márquez Rodríguez, Cristian Orlando De Oro Lajud, Ronald Andrés Ardila García

Legislación protectora y promotora de Mipymes en Puerto Rico (2009-2016)
Carmen Correa Matos

The evolution of demarketing literature

Víctor Quiñones Cintrón, Jonathan Von Hack, Myra Mabel Pérez Rivera, Angely Yomara Medina Velázquez, José Davis Pelot

Vol. 21 | Núm. 2 | Invierno 2016

Proceso de selección flexible por competencias aplicado al puesto de Dircom

Rita Jácome López, Lourdes Canós Darós y Alexis Jacobo Bañon Gomis

Benchmarking non public hospitals in Puerto Rico: A key component in the financial performance

Arisbel Ramos Martin

Puerto Rico and U.S. under the cabotage laws: A breach to the World Trade Organization's member agreement?

Daniel Nina

El desempeño de los cursos cuantitativos como predictor de éxito en los estudios universitarios

José Vega Vilca, Wanda Velázquez Rosado y Wanda Villafañe Cepeda

FÓRUM EMPRESARIAL
