

PERTINENCIA DEL RECURSO HUMANO CAPACITADO EN MASCOTA, JALISCO PARA LA AGROINDUSTRIA DEL MUNICIPIO

*Graciela López Méndez*¹

*Ana Rosa Moreno Pérez*²

*Juan José Contreras Pacheco*³

RESUMEN

Los recursos humanos que laboran dentro de las empresas y sobre todo si son capacitados en el ámbito local son una de las fuentes más importantes para incrementar la competitividad de las mismas y son la base para el desarrollo de las comunidades, por ello, a partir de determinar la importancia de la actividad agroindustrial en el municipio de Mascota, Jalisco y asumiendo que pudiera existir una brecha entre sus requerimientos de personal y la oferta del mismo capacitado en el propio municipio, este artículo tiene como objetivo identificar: ¿Qué tan pertinentes son, para el funcionamiento de la agroindustria del municipio, las características del recurso humano capacitado en el municipio Mascota?

Para responder lo anterior se realizó una investigación exploratoria con un enfoque cualitativo utilizando la entrevista a empresarios agroindustriales como principal herramienta para la recolección de datos. Desde la opinión de los agroempresarios el recurso humano capacitado a nivel medio y superior en el municipio es pertinente para el funcionamiento de la agroindustria, en las condiciones actuales y aun si se presenta un aumento de demanda. Sin embargo, se encontró que la proporción de empleados egresados de estos centros educativos es muy baja

¹ Maestra en Economía. Universidad de Guadalajara. CE img21408@cucea.udg.mx

² Maestra en Economía. Universidad de Guadalajara. CE mopa65@yahoo.com.mx

³ Maestro en Negocios y Estudios Económicos. Instituto Tecnológico Superior Descentralizado de Mascota. CE jivan102@gmail.com

por lo que la problemática y el peso de la producción recaen en personal de baja escolaridad cuya capacitación se da directamente en las empresas.

Palabras clave: Agroindustria, pertinencia y recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es un tema de creciente importancia para las empresas, a medida que en la era del conocimiento y de la información y una economía cada vez más competitiva, las ventajas competitivas se concentran más en el factor humano. Este recurso cuando está bien capacitado le permite a las empresa resolver sus problemas y cubrir sus necesidades y objetivos (Boettcher, 2008). Al respecto, Casado (2003: 29-115) menciona que cada vez se hace más evidente la creciente importancia de las personas en la empresa pues, o se adaptan a las nuevas exigencias, o perecen. Sostiene además que, al ser las personas las responsables del manejo de los recursos de la empresa, la mejor inversión que pueden hacer los dirigentes empresariales es en la capacitación y adiestramiento de su personal en todos los niveles. Así, independientemente de los diferentes grados de intervención de los trabajadores en la toma de decisiones, administración y beneficios de la empresa, los hombres y mujeres que poseen habilidades y conocimientos adecuados serán los capaces de comprender el funcionamiento eficiente de la empresa, que entre otras cosas, comprende la operación y mantenimiento de máquinas, organizar el trabajo, seguir procedimientos establecidos y trabajar hasta alcanzar normas elevadas de alta calidad y ejecución.

Entre la diversidad de teorías aplicables a la gestión estratégica de las empresas se encuentra la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, esta teoría permite determinar las fortalezas y debilidades internas de una organización marcando cuáles de los recursos y capacidades bajo control de la empresa tienen los atributos adecuados para establecer y mantener su ventaja competitiva (Fong, 2005: 79-92)

Por otro lado, el rol de la Administración de los Recursos Humanos, tradicionalmente encargado del reclutamiento, desarrollo y compensación del personal ha evolucionado a través de los años cambiando su concepción hacia el reconocimiento de un rol estratégico y clave para el logro de los objetivos organizacionales (Pfeffer, 2005: 95-97; Tetteh, 2008:1). Aun cuando estas teorías generalmente se aplican a grandes empresas urbanas en esta investigación se utiliza para el análisis de empresas semirurales del municipio de Mascota por el interés de generar información valiosa para los empresarios en la búsqueda de un mejor desempeño, ya que el sector industrial de dicho municipio se caracteriza principalmente por componerse de empresas de tamaño micro, de estructura organizativa familiar y de producción artesanal con restricciones propias de su estructura de gestión del negocio, principalmente en cuanto a capacidades administrativas y contables⁴ (Albuquerque, 2000: 199-205;; Arboleya, 2006: 60-61; Belausteguigoitia, 2005; Ríos, 2007: 6-8).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La agroindustria⁵ del municipio de Mascota está conformada por la producción de dulces, ponches, salsas y conservas, la elaboración de raicilla y el aprovechamiento forestal. En general la empresa local se enfrenta con problemáticas vinculadas a la inversión y financiamiento, a la consolidación de organizaciones productivas, a la falta de programas de asesoría y capacitación continua, a la apatía de empresarios locales, a la falta de iniciativa y emprendimiento y a la escasa integración de cadenas productivas, todo ello como resultado, entre otros factores, de las características del personal involucrado en su funcionamiento. Aun cuando con el fin de generar el recurso humano necesario para las actividades de la región hay tres instituciones públicas de educación media superior y superior que ofertan tres carreras

⁴ Estas características se confirman a partir de información recolectada durante las entrevistas

⁵ Conforme a los datos del Censo Económico de 2009 se seleccionó el sector agroindustrial ya que genera 58% del valor agregado y emplea al 52% del personal ocupado de la manufactura en ese municipio.

técnicas desde 1974, un bachillerato general por competencias desde 1984, y tres ingenierías desde 2008.

Identificación del problema de investigación

En cualquier actividad es clara la importancia del factor humano para su desarrollo y dada la existencia de diversas instituciones educativas en el municipio podría esperarse que en Mascota las empresas cuenten con mano de obra calificada en la actividad productiva que realizan. Sin embargo, habría que cuestionarse, qué tan adecuado es realmente este ajuste de necesidades y de recurso humano para el logro de los objetivos de la empresa, ya que como se comentó hay una amplia problemática en el sector agroindustrial de este municipio. De esta manera, considerando, la importancia concedida al recurso humano, la relevancia del sector agroalimentario en Mascota y la existencia de personal calificado en el municipio se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Es pertinente para el funcionamiento de la agroindustria de Mascota, Jalisco las características del recurso humano capacitado en el municipio?

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas particulares

1. ¿Cuáles son las características del recurso humano que tiene la empresa agroindustrial de Mascota, Jalisco?
2. ¿Qué tan satisfechos están los empresarios con su personal egresado de las instituciones locales de educación?

3. ¿Cuáles son las necesidades de recurso humano no cubiertas apropiadamente? Y

4. ¿Qué tanto la oferta de personal capacitado en la región es relevante para el funcionamiento de la empresa agroindustrial?

Objetivos de investigación

General: Identificar qué tan pertinentes son las características del recurso humano en la agroindustria de Mascota, Jalisco, principalmente, el capacitado en el municipio.

Particulares:

1. Identificar los puestos de trabajo dentro de la agroindustria del lugar. Así como los conocimientos, habilidades, y requisitos para estos mismos puestos.

2. Identificar la satisfacción del empresario con el personal egresado de las instituciones locales de educación

3. Identificar si las necesidades de recurso humano son o no cubiertas apropiadamente

4. Identificar la relevancia del personal capacitado en los centros e instituciones educativas del municipio

HIPÓTESIS

Los empresarios agroindustriales de Mascota, Jalisco, cuentan con recurso humano capacitado en el municipio pertinente para la operación de su negocio.

JUSTIFICACIÓN

El estudio del recurso humano dentro de la empresa es relevante por el hecho de ser un factor clave en la producción y en la actividad empresarial en general, asimismo, el que esté relacionado con la agroindustria de Mascota se justifica por la importancia de este sector en la economía local. Además, es importante saber cómo las instituciones de educación del municipio participan en la tarea de apoyar al desarrollo de la empresa de este ramo.

Igualmente, esta investigación contribuye al conocimiento de un sector productivo del municipio de Mascota sobre el cual no existe información particular desde la perspectiva del recurso humano.

MARCO CONTEXTUAL

Municipio de Mascota

Aspectos generales. De la extensión territorial del municipio aproximadamente el 8.4 % son utilizadas con fines agrícolas, 26.6% en la actividad pecuaria, 61.51% son de suelo forestal, 0.16% hectáreas son suelo urbano y 3.34% de otro uso. *Población:* De acuerdo al Censo de Población y Vivienda de 2010 en ese año, Mascota contaba con una población de 14 mil 245 personas; 49.2 por ciento hombres y 50.8 por ciento mujeres. *Oferta educativa:* Con base en el Diagnóstico del municipio (SIEG JALISCO, 2012: 22-23), se sabe que en Mascota sus habitantes tienen la oportunidad de formarse en educación preescolar, primaria, secundaria y telesecundaria, bachillerato técnico y general y carreras profesionales. Las instituciones educativas de nivel medio superior y superior actuales ofrecen las siguientes carreras:

Cuadro 1: Oferta educativa media superior y superior en Mascota

Institución	Carreras ofertadas	Fundación
Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario CBTA 31	Técnico en Administración y Contabilidad Técnico en Informática Técnico Agropecuario	1974
Escuela Preparatoria Regional de Ameca Módulo Mascota	Bachillerato General por Competencias	1984
Instituto Tecnológico Superior de Mascota	Ingeniería en Industrias Alimentarias Ingeniería Industrial Ingeniería en Administración Ingeniero en Sistemas Computacionales	2008

Fuente: Elaboración propia con información del ayuntamiento de Mascota

Actividades económicas: De acuerdo al DENU, INEGI, 2012, en ese año el municipio contaba con 725 unidades económicas con un predominio de las dedicadas a proveer un servicio, siendo de éste el 41,41% del total. El resto de las empresas del municipio se concentraban alrededor del comercio, 36,93%, industria 16,51% y agricultura 5.15 %. Particularmente el sector agroindustrial del lugar se compone de 4 aserraderos, 7 tabernas artesanales (elaboración de “raicilla”), 18 carpinterías y 4 pequeñas fábricas de dulces y conservas.

Agroindustria

SAGARPA (2010: 145-147) manifiesta que el sector agroindustrial representa una de las principales áreas estratégicas de cualquier economía. Que dicho sector está conformado por todas las actividades que conectan a la producción agrícola, pecuaria y pesquera con la división manufacturera productora de alimentos procesados, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y tabaco. Que implica la interacción del sector industrial con el sector agropecuario a fin de agregar valor a los productos primarios; esa integración involucra la producción de materias primas agropecuarias, su transformación en subproductos y productos finales para su comercialización al consumidor final.

Agroindustria de Mascota: Su determinación para este estudio

Prestando atención a las empresas de relevancia para el municipio., el concepto de agroindustria queda como sigue: La agroindustria de Mascota, Jalisco está compuesta por aquellas empresas o negocios que funcionan como eslabón entre la producción primaria y el consumo, y que realizan el proceso de adaptación, conservación, transformación, y comercialización utilizando mayoritariamente materia prima agrícola, pecuaria, forestal o pesquera, procedente del municipio en cuestión.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Teoría de recursos y capacidades y administración de recursos humanos

Esencialmente, ambas teorías comparten una imagen y rol estratégico del recurso humano. Fong (2011:30) argumenta que en este entorno cambiante y desde la perspectiva empresarial, el modelo estratégico basado en los recursos y capacidades de la empresa proporciona una base mucho más estable sobre la cual puede definir su identidad y propósito (comúnmente conocido como misión). Esto significa que la empresa se definirá en función de lo que es capaz de hacer más eficientemente, procurándose una base más durable para el establecimiento de su estrategia. Es de esperar que las empresas sean heterogéneas en su dotación de recursos y capacidades, y también que compitan en el mercado con mayor o menor éxito de acuerdo al desarrollo de éstas. Así, para que tales recursos se conviertan en fuentes de ventaja competitiva sustentable deben ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles, (Marco VRIO⁶).

Para Mugera (2012: 28-38) el sector agroindustrial puede responder a los retos de su contexto a través de modificaciones en sus capacidades administrativas usando programas de recurso

⁶ VRIO es un [acrónimo](#) para el marco de cuatro aspectos acerca de un recurso o capacidad para determinar su potencial competitivo: **V**alor, **R**areza, **I**mitability (Facilidad / dificultad de imitar), y **O**rganización (capacidad de explotar el recurso o la capacidad).

humano, o también, modificando sus capacidades técnicas usando tecnología. Asimismo, expone que actualmente la mayoría de las industrias pueden adquirir en el mercado equipo y maquinaria comparable al de las empresas líderes. Subrayando entonces que las capacidades técnicas no son “el factor” diferenciador, esto en comparación con la destreza para usar la tecnología, el *know how* y las habilidades de su fuerza de trabajo, que, por no ser tan fáciles de adquirir, sí lo son.

Así pues, Mugerá expone que las prácticas de administración de recursos humanos pueden contribuir al proceso de gestión de una ventaja competitiva a través de una estrategia con base en el desarrollo de las capacidades y recursos de la empresa. Debe estimarse, sin embargo, que no todas las prácticas de administración de recursos humanos (Pfeffer, 2005: 97-104; Tetteh, 2008: 2-4) pueden conseguir una ventaja competitiva. Tendrá que ser a través de la combinación de aquellas que sean prioritarias o más relevantes en lo particular. Selección de prácticas que precisamente se puede realizar a través del ejercicio del marco VRIO (Mugerá (2012: 34-38).

El concepto de pertinencia para el estudio

Acorde a The Free Dictionary (2012), pertinencia es la “*calidad de lo que pertinente*) y pertinente “*que es conveniente y oportuno para una situación determinada*”. Al respecto de este artículo se entenderá por pertinencia o pertinente lo que el empresario considera conveniente tener en cuanto a recurso humano dentro de su empresa y lo oportuno que es esta oferta de personal existente en la región. De forma ideal, pertinencia del recurso humano sería tener lo que el empresario necesita cuando lo necesite.

Otras teorías y conceptos relevantes que contribuyeron a la idea de pertinencia y elaboración del instrumento de investigación tienen que ver con: a) La creciente importancia de la persona

en la empresa (Neira & Porto, 2006: 272-273), b) el elemento humano como medio que ayude a la organización a lograr ventajas competitivas (Zapata & Carmona, 2006: 171-176), c) utilidad de la descripción y análisis de puestos (Dessler, 2001: 84-85), y d) la tecnología como agente de cambio (Casado, 2003: 47).

Metodología de investigación

Este artículo tiene por unidad de estudio las empresas agroindustriales del municipio de Mascota, y por objeto de análisis la pertinencia del recurso humano. Se realizó una investigación exploratoria con un enfoque de estudio de caso múltiple. (Hernández & et. al. 2006: 99-156; Sandoval, 2002: 53-128; Yin, 1994: 1-14). El instrumento para recolectar la información fue una guía de entrevista semi-estructurada⁷. (Merriam, 2009: 85-137). La muestra de quince elementos fue elegida de forma no probabilística y a juicio (Fernández, 2004: 154-161) con base en la información oficial, municipal, estatal y federal así como por la disposición de los empresarios.

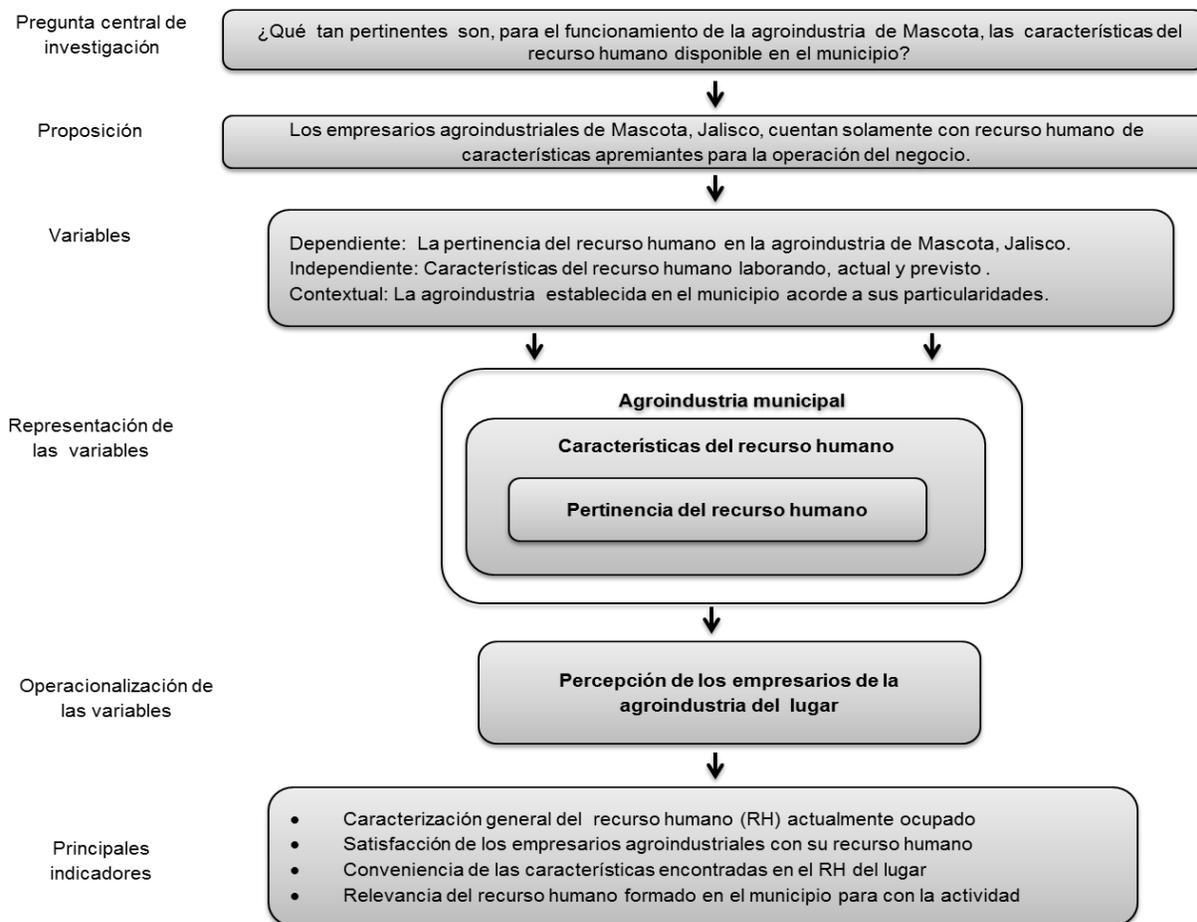
Operacionalización de variables

El esquema lógico de la interacción entre los aspectos clave de la investigación se muestra en la Figura 2. El mismo se hizo con ayuda de los siguientes planteamientos: a) ¿A quién se aplicaría esta investigación?: A los empresarios agroindustriales del municipio. b) ¿Qué se buscaría encontrar con ella?: La pertinencia del recurso humano en la agroindustria del municipio. c) ¿En dónde se llevaría cabo el estudio?: En Mascota, Jalisco. d) ¿Cómo se realizaría esta investigación?: Mediante una entrevista semi-estructurada a los empresarios agroindustriales. e) ¿Por qué interesó realizarla?: Se considera que los agroindustriales del municipio sólo cuentan con el RH apremiante para el funcionamiento de sus empresas. Lo cual

⁷ Preguntas no tan rígidas que limiten completamente la respuesta del entrevistado, ni tan flexibles que impidan enfocar al tema de interés.

limita sus oportunidades de mejora desde un punto de vista donde el RH es clave para la empresa.

Figura 2 Operacionalización de variables



Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos.

Delimitación y selección de la muestra

La muestra se seleccionó considerando los criterios siguientes:

1. Empresas del municipio que usaban cotidianamente, para la elaboración de sus productos, materia prima cultivada dentro del mismo.

2. Una vez determinadas las actividades agroindustriales, se seleccionaron los empresarios a entrevistar con base en: trayectoria y/o experiencia, el número de empleados de la empresa y su capacidad de operación. La muestra de empresas/personas a entrevistar quedó como se indica en el Cuadro 2

Cuadro 2 Muestra por agroindustria

	Raicillera	Dulces y conservas	Elaboración de quesos	Aserraderos
Empresa o empresario	Manuel	Dulces Real de Macotas	Productores Quintero	Silvicultora Rodríguez
	Oscar	Dulces y conservas Doña Chuy	César	Aserradero Guayabitos
	Paulo o Mario	La Casa de los Dulces	Socorro	Aserradero Crucero de San Miguel
	Rubén	Dulces y Conservas Los Yeyos		Aserradero Ejido de San Miguel

Fuente: Elaboración propia con base en información del ayuntamiento de Mascota y el DENUE 2012

Entrevista

De acuerdo a los objetivos de la investigación y a los principales indicadores planteados, la entrevista se realizó alrededor de 4 ejes:

- 1) Caracterización del recurso humano ocupado actualmente en los diferentes tipos de agroindustria
- 2) Identificación de la satisfacción de los empleadores para con este recurso humano
- 3) Identificación de la conveniencia del recurso humano para con la agroindustria dadas sus características y disponibilidad en el municipio.
- 4) Establecimiento de la relevancia de la formación educativa que se puede adquirir en el municipio con respecto a las necesidades de la agroindustria.

Las referencias tomadas para su preparación abarcaron, por un lado, los criterios que conforman la entrevista semi estructurada. Por otro lado, encuestas de satisfacción y opinión de empleadores, que, aunque provienen desde una perspectiva educativa, resultaron de provecho para la conformación de la entrevista (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2005; Universidad de Colima, 2008; Universidad de Quintana Roo, 2004; Valencia & et. al., 2004: 7-43). Y también, información concerniente al análisis de puestos Dessler, 2001: 83-121).

Complementariamente debe indicarse que algunas preguntas de la entrevista debieron modificarse durante el trabajo de campo, esto dado que por las condiciones del contexto empresarial algunas de ellas no aplicaban. Esto derivó, como se explica en los resultados, en que uno de los objetivos específicos planteados no se alcanzara.

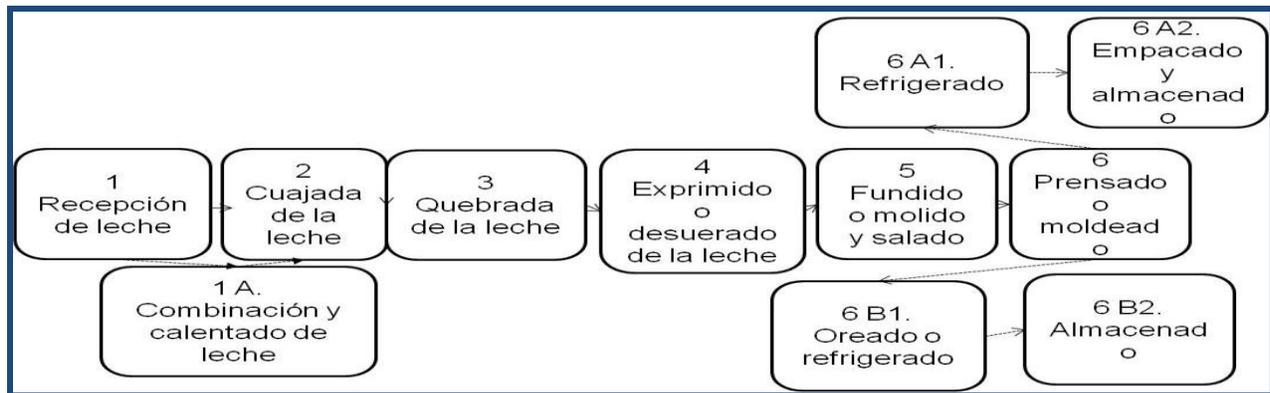
RESULTADOS

Del análisis de la información de las entrevistas, se muestran en forma sinterizada los resultados generales y algunos ejemplos particulares, asimismo se muestran patrones característicos de la toda la agroindustria cuando fue posible. Para concluir esta parte se da una breve descripción del motivo por el que se considera que fueron o no alcanzados los objetivos que se propusieron y se reflexiona para responder sobre la pertinencia del recurso humano para la agroindustria de Mascota, Jalisco. Los resultados se presentan conforme a las indagatorias y los patrones o características identificadas

a) *Caracterización del proceso productivo y de los puestos de trabajo:* De la identificación por agroindustria de aquellas responsabilidades, deberes, habilidades y conocimientos para los puestos de trabajo existentes, se resalta que en los 4 tipos la única área claramente delimitada fue la de producción. Para otras áreas y/o actividades tales como administración, recursos humanos, mercadotecnia y ventas, control de calidad, compras, etc. no es común encontrar una

separación formal de las mismas. Siendo lo normal encontrar que los espacios se comparten para realizar esas diversas actividades, y además que es llevado a cabo por los miembros de la familia, ya sea el dueño o parientes del mismo. por la cual la descripción de los puestos se circunscribió a esa. Como ejemplo se presenta el diagrama del procesamiento de lácteos.

Figura 1. Diagrama del proceso productivo en procesamiento de lácteos



Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

b) *Atributos no técnicos preferidos en el personal:* Los 5 atributos preferidos por orden de importancia fueron: 1) que identifique y solucione problemas, 2) actitud positiva y buen comportamiento, 3) calidad en su trabajo, 4) que cumpla constantemente con el objetivo o trabajo recomendado, y 5) que conoce bien su trabajo

c) *Medios para el reclutamiento de personal:* poco más del 80% de los empresarios se basan fundamentalmente en sus contactos, conocidos, allegados y trabajadores para hacerse del personal que necesita su negocio, en consecuencia, la mayoría de sus empleados son gente de confianza y muchos de ellos conocidos por la familia desde hace mucho tiempo.

d) *Formación y capacitación relevantes de la actividad agroindustrial:* Para la mayoría de los empresarios, la oferta de personal formado en la región no es particularmente relevante ya que los planes de estudios no se adecúan a sus necesidades.

Opciones de formación y capacitación para el RH del municipio el 67 % de los agroindustriales tienen conocimiento sobre la impartición de cursos y/o capacitación relevantes a su actividad, dentro o fuera del municipio. De la capacitación identificada el 10 % era formal y 90 % no. De esos cursos el 60 % era de procedencia local y 40% foránea. Y de *los cursos ofrecidos solo se consideró adecuado el 13%*, por lo que se detectó la necesidad de orientar la oferta de ellos por medio de la demanda.

e) *Temas requeridos* de mayor interés tienen que ver con comercialización y con aspectos técnicos de su actividad. Como ejemplo se presentan los cursos que solicitan para la elaboración de derivados lácteos

Cuadro 3 Cursos requeridos para el procesamiento de lácteos

Cómo producir diferentes tipos de quesos de leche de vaca (amarillo por ejemplo).
Cómo mejorar las características del producto para llevarlo a otros mercados.
Cómo hacer para promocionar el producto en el mercado local y en otros.
Cómo competir o entrar al mercado con otro tipo de productos (además de su principal).
Calidad del producto para cuidar y mejorar: la vida en anaquel, tipos de empaque y envasado, higiene.
Controles de laboratorio en lácteos para mejorar el proceso.
Cadenas productivas ¿Qué son? ¿Cómo funcionan?, relación entre el sector primario (proveedores de leche) y el secundario (industria de transformación), que implica su interdependencia.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

f) Dificultades para contratar el personal necesario: 73% de los entrevistados manifestó no tener dificultades para encontrar personal porque sus requerimientos técnicos son mínimos, mientras que el 27% sí. *Capacitación del personal en la empresa:* el 53% de la capacitación se realiza dentro de la empresa, un 7% de manera externa, 27% procura una combinación y un

13% no realiza capacitación porque no la requieren. El tema de capacitación transmitido con mayor frecuencia es el relativo al proceso productivo particular.

g) *Interacción de la agroindustria con las instituciones locales de formación, capacitación y apoyo:* En lo general, los empresarios perciben una correspondencia entre sus actividades y las instituciones locales. Por un lado y de manera operativa, con las dependencias de gobierno SEDER, SAGARPA, SEMARNAT, CONAFOR, PROFEPA y Promoción económica municipal. Así mismo con la Asociación de Silvicultores y la Consultora Forestal. Por otro lado y desde aspectos administrativos, con el Instituto Superior de Mascota, el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario 31 y la Preparatoria de Mascota.

Los agroindustriales ven una buena posibilidad de apoyo por parte de las instituciones educativas especialmente con los cursos solicitados y de parte de instituciones gubernamentales piden: los aserraderos Integración de la cadena productiva en coordinación con Instituciones gubernamentales, otros aserraderos, carpinteros del lugar y otras instituciones pertinentes, apoyos económicos de los diversos programas para apoyar la actividad productiva. Y los de dulces y conservas se informe y den a conocer en tiempo y forma los diferentes programas de gobierno conectados con esa actividad. Se continúe bajando apoyos relacionados con el ramo en cuanto a equipo, maquinaria, cursos de capacitación, etc.

h) *Tecnología presente en los procesos productivos:* En los aserraderos es predominante la presencia de máquinas para realizar el trabajo. En la elaboración de dulces y conservas existe el equilibrio entre la mano de obra y el equipo utilizado. Para los raicilleros y los que elaboran queso, el uso de equipo y maquinaria es mínimo, su proceso es predominantemente artesanal.

i) *Incorporación de nueva tecnología y pertinencia de personal actual* En general, en un futuro inmediato, los empresarios no prevén modificaciones en sus modelos productivos, sin embargo a insistencia particular al respecto la gran mayoría dijo que sí incorporaría nueva

tecnología, sin embargo no prevén, salvo los nuevos conocimientos para el manejo de tal equipo, que esto requiera nuevas características en su personal o del disponible en la región. Específicamente los raicilleros y los fabricantes de dulces descartan completamente nueva tecnología ya que su ventaja distintiva es ser artesanales

j) *Variación de las necesidades de recurso humano con base a la operación del negocio:*

Derivado de movimientos en la demanda de sus productos, en general existe variación en cuanto a la cantidad de recurso humano a través del año, no así en cuanto al tipo. La demanda alta en muchos de los casos se cubre con horas extras del personal ya reclutado. Los aserraderos tienen una temporada alta de 8 meses, para los de dulces y conservas las temporadas vacacionales son las de mayor trabajo

k) *Criterios para contratación, permanencia y despido* En general los requisitos de

contratación son mínimos sin solicitar personal con cualificaciones técnicas o formación académica específicas. Para el procesamiento de lácteos se contrata personal: honrado, formal y preferentemente con experiencia previa, preferencialmente a familiares y con gusto por la actividad productiva. Los motivos de permanencia son que durante la puesta a prueba tenga un buen desempeño y muestren interés por el trabajo. Ameritarían despido quienes tengan mal desempeño o falta de interés en el trabajo

l) *Requerimientos de personal con formación media superior y superior* Para todos los

empresarios, el requisito para que se considere la demanda de personal de nivel medio superior y superior es el crecimiento de sus mercados y el incremento de sus capacidades de producción. Al respecto se presentan las circunstancias para la contratación de personal con formación media superior y superior

Cuadro 4 Lo que debe suceder para que en la agroindustria de Mascota se contrate personal con formación media superior y superior

Agroindustria y hechos o circunstancias	Hechos o circunstancias	Detalle de cualificaciones previstas
Aserraderos	Que la empresa crezca e incremente sus volúmenes de producción y ventas	Personal para cubrir puestos de mandos medios en las áreas productivas y administrativas.
Dulces y Conservas	Tener mayor mercado para comercializar el producto y elevar hasta el doble la producción actual	Personal con conocimientos administrativos y de comercialización. Ingenieros y licenciados en general para los puestos que se puedan llegar a necesitar. Algo en particular, personal que ayude a establecer y mantener los estándares de calidad, que pueda realizar trámites ante salubridad, familiarizado con la Food and Drug Administration y su reglamentación.
Procesamiento de Lácteos	Sólo si se tuviera que incrementar el volumen de producción (dependiente de la demanda), y a la par, necesitar tecnificar el proceso.	Personal más capacitado (relacionado o con nociones del ramo alimenticio) en las áreas de producción, administración, contabilidad y ventas que puedan ayudar a controlar y mejorar la producción, que conozca de controles de calidad y que puedan auxiliar en las partes clave del proceso productivo (Licenciados en contaduría y en administración, Ingeniero Industrial y Técnicos)
Raicilleros	Sólo en caso de una expansión considerable, por aumento en la demanda, y se deba aumentar la capacidad de procesamiento.	De formación técnica hacia arriba para los temas de producción, administración, contabilidad, ventas, calidad, seguridad e higiene, aspectos legales.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

m) *Y Mayores dificultades operativas* Salvo los fabricantes de quesos (Para esta agroindustria no existen problemas mayores ya que las partes clave del proceso no son delegadas) en las demás agro empresas se presentan dificultades operativas que en general se pueden atribuir a la falta de procedimientos determinados, métodos de monitoreo y controles en los procesos operativos y administrativos

Cumplimiento de objetivos: Conforme a los resultados anteriores se puede constatar que se cumplieron tres de los objetivos propuestos.

El primero, Identificar los puestos de trabajo dentro de la agroindustria del lugar. Así como los conocimientos, habilidades, y requisitos para estos mismos puestos se cumplió de acuerdo a lo encontrado en las indagatorias a, b y c.

El objetivo tres de identificar si las necesidades de recurso humano son o no cubiertas apropiadamente se alcanzó de acuerdo a las indagatorias d) a i) y m). Asimismo se estima que ante un cambio de las condiciones del entorno ven la posibilidad de cubrir las plazas de menor calificación con personas del municipio, así como las de estudios medios y superiores con los egresados de los planteles del municipio.

El objetivo cuatro de Identificar la relevancia del personal capacitado en los centros e instituciones educativas del municipio se alcanza directamente mediante las indagatorias j) a l) en donde se establece la relación existente entre las empresas agroindustriales e instituciones locales así como las áreas de oportunidad a desarrollar. Indirectamente se alcanza mediante las preguntas h) a i) considerando que la tecnología prospectada puede modificar las necesidades de recurso humano en la empresa y en consecuencia puede alterar la relevancia que las instituciones tengan bajo los nuevos requerimiento.

En cuanto al objetivo 2 de Identificar la satisfacción del empresario con el personal egresado de las instituciones locales de educación no fue alcanzado debido a que las preguntas respectivas asumían que los empresarios, al pensar en las instituciones de formación del municipio, podían identificar con relativa facilidad aquellas con una presencia importante en términos de la alineación de las características de sus egresados con las necesidades operativas de su negocio lo que en realidad no sucedió, lo anterior se constata con las indagatorias j) a l).

Lo anterior hace replantear seriamente la relevancia y la pertinencia de las instituciones educativas locales en general y en particular de las carreras que ofertan o las acciones de vinculación con este sector productivo que en general se debería tener para el beneficio económico y social de ese municipio.

CONCLUSIONES

Desde la opinión de los agroempresarios el recurso humano capacitado a nivel medio y superior en el municipio es pertinente para el funcionamiento la agroindustria, en las condiciones actuales y aun si se presenta un aumento de demanda y de volúmenes de producción. Por lo que la hipótesis planteada se acepta. Sin embargo, la proporción de empleados egresados de estos centros educativos es muy baja por lo que la problemática y el peso de la producción recaen en personal de baja escolaridad cuya capacitación se da directamente en las empresas.

Téngase presente que la definición de pertinencia ha de abarcar diferentes temporalidades y contextos, por lo que se sugiere que su valoración incluya lo que fue y lo que será. Tal recomendación parte de considerar que pertinencia no es un concepto rígido sino cambiante, resultado de la actualización en el conocimiento, en el sentir, en el pensar, en el actuar y en la manera en que los empresarios responden a las tendencias científicas y tecnológicas dentro del corto, mediano y largo plazo con el afán de mantenerse actualizados y preparados para responder a las demandas de su entorno.

En caso que la competencia, la exigencia de clientes y/o mercado, la presión por disminuir costos en el negocio, el deseo de los empresarios por mejorar las condiciones de su empresa, alguna iniciativa de gobierno, asesorías de Instituciones Educativas, o cualquier otro catalizador relevante a ellos se presente, los empresarios tienen claro el tipo de personal que requerirían y esperan que los egresados de los centros educativos locales puedan enfrentar adecuadamente

la administración de su negocio bajo nuevos requerimientos operativos, de comercialización y de abastecimiento de materia prima, entre otros.

Con referencia al marco teórico vemos que hay cierto grado de contradicción porque los recursos y capacidades de las empresas de Mascota son más bien homogéneos y no se percibe una diferenciación contundente para que tales recursos se conviertan en fuentes de ventaja competitiva sustentable porque aunque son valiosos, no son escasos, son muy imitables y sustituibles. En lo que si se está de acuerdo con Mugerá, es que el sector agroindustrial puede responder a los retos de su contexto a través de modificaciones en sus capacidades administrativas y el uso de programas de recurso humano, así como con nuevas capacidades técnicas y el uso de tecnología.

En este sentido en todas las áreas de la agroindustria de Mascota solicitaban cursos para mejorar su comercialización incluso internacional (diversificación de productos, inocuidad y para mejorar la vida en anaquel, el empaque y envasado); también de aspectos técnicos de su actividad, que los lleven a mejorar la calidad, el rendimiento y la seguridad. Asimismo con financiamiento, planeación estratégica, cuestiones fiscales, sobre tecnología y programas para aspectos administrativos, productivos y contables. Resulta interesante que los productores de derivados lácteos plantearon el interés en saber qué son y cómo funcionan las cadenas productivas para tener un mejor resultado de su esfuerzo. En lo que respecta al desarrollo humano les interesan cursos sobre valores, responsabilidad y motivación en el trabajo, clima laboral, superación personal y armonía en el trabajo.

Los agro-empresarios de Mascota aprovechan el recurso humano de su localidad y hacen esfuerzos para su formación y capacitación, sin embargo, les hace falta mayor visión para implementar una moderna administración de sus colaboradores y que puedan obtener,

desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de empleados. Además que sean capaces del desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa. Situación muy importante porque todo ello es la base para que el recurso humano pueda ser uno de los pilares de la ventaja competitiva es decir para que las capacidades de su recurso humano sean valiosas, escasas, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles.

Es importante destacar lo valiosa que resultó la información recabada como insumo para empresarios, autoridades educativas, y de promoción económica involucradas en el desarrollo de estas actividades que son el sustento de buen número de habitantes del municipio, en particular se resalta aquella respecto a los cursos que se demandan según cada agroindustria, las dificultades para encontrar recurso humano para ciertos puestos y los requerimientos de apoyo de las instituciones educativas y de gobierno. Sobre quiénes demandan nuevas tecnologías, así como los ciclos de demanda de personal. Asimismo sobre los criterios para la contratación, permanencia y despido y sobre todo las circunstancias alrededor de la industria para que se contrate personal con formación media superior y superior.

Se reitera que en la agroindustria de Mascota la presencia de egresados de sus instituciones de educación media superior y superior es muy escasa por lo que los esfuerzos de este sector educativo no está siendo un motor para el desarrollo de la región.

Por falta de espacio no se exponen los perfiles que se elaboraron para cada agroindustria estudiada, sin embargo, estos resultaron un aporte muy importante para los involucrados en el sector, asimismo, para su mejor aprovechamiento, el reporte completo de la investigación fue puesto a disposición de los gremios productivos; de las autoridades educativas, del

Departamento de Promoción Económica del municipio, de la SEDER, la SAGARPA, la SEMARNAT, la CONAFOR, y la PROFEPA.

Para finalizar es importante comentar que la experiencia de esta investigación fue determinante para la generación de unidades de Producción Rural Familiar en Mascota, así como para liderar un proyecto para el desarrollo de la industria de la Raicilla apoyado por la Secretaría de Desarrollo Económico de Jalisco.

BIBLIOGRAFÍA

- Casado, J.** (2003). *El valor de la persona: nuevos principios para la gestión del capital humano* (9a.ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Dessler, G.** (2001). El análisis de puestos. En G. Dessler, *Administración de personal* (8a.ed, pp. 83-121.). México: Pearson Educación.
- Fernández, A.** (2004). Muestreo y trabajo de campo. En A. Fernández, *Investigación y técnicas de mercado* (2a.ed., pp. 149-173). España: ESIC.
- Fong, C.** (2005). *La teoría de recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P.** (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.), (99-156). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de:
<http://www.slideshare.net/martinjorgechacon/sampieri-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion>
- Merriam, S.** (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sandoval, C. A.** (2002). *Investigación cualitativa*. Recuperado de:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_2/pdf/casilimas.pdf
- Yin, R.** (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.) Newbury Park, CA: Sage
- Alburquerque, A.** (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. *Iztapalapa*, 48, 183-220. Recuperado de:
<http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=656&article=667&mode=pdf>
- Arbolea, V.** (2006). Fuerzas y debilidades en las empresas familiares. *Revista Contaduría Pública*, 10, 60-61.

Fong, C. (2011). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 11(61), 27-31. Recuperado de:

<http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo202.pdf>

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4).

Pfeffer, J. & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2).

Mugera, A. (2012). Sustained competitive advantage in agribusiness: applying the resource-based theory to human resources. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15 (4). Recuperado de:

https://www.ifama.org/publications/journal/vol15/cmsdocs/15%204/20120017_Formd.pdf

I. & Porto, N. (2006). El capital intangible desde la perspectiva laboral y femenina. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*. 7(2), 271-290. Recuperado de:

<http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%207/7205.pdf>

Tetteh, V. (2008). Management of human resources. *Management of human resources: Research Starters Business*, 1. Recuperado de:

<http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b9cd073a-4aeb-498a-9ccf-12d581bdd5a6%40sessionmgr115&vid=39&hid=106>

Zapata, J. & Carmona, I (2006). Denominación del elemento humano en la organización: Acercamiento a su concepción e implicaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*. 14, 171-176.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320326004>

Belausteguigoitia, I. (2005). *Luz y sombra en las empresas familiares*. Recuperado de:

<http://cedef.itam.mx/PDF/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf>

Boettcher, V. (2008). *La administración del capital humano y una economía difícil*. Recuperado en septiembre de 2013 de: http://www.areasrh.com/km/Admon_capitalhumano.htm

Gobierno del Estado de Jalisco (2004). *Plan municipal de desarrollo 2004-2006 Mascota, Jalisco*. Recuperado de: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/files2/PDM2004/Mascota.pdf>

Gobierno del Estado de Jalisco (2010). *Plan municipal de desarrollo 2010-2012 Mascota, Jalisco*. Recuperado de: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca/ficha/ver/393>

Gobierno Municipal de Mascota (2007). *Plan municipal de desarrollo 2007-2009 Mascota Jalisco*. Recuperado el 22 de Agosto de 2012: <http://www.mascota.jalisco.gob.mx/index.html>

INEGI (2007). *Sistema de clasificación industrial de américa del norte 2007*. Recuperado en 2013 de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/>

INEGI (2012). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas: área geográfica de Mascota*. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

SAGARPA (2010). *Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años*. Recuperado de:

<http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/retosyopportunidades.pdf>

SIEG JALISCO (2012). *Diagnóstico del municipio Mascota julio 2012*. Recuperado de:

<http://sieg.gob.mx/contenido/Municipios/cuadernillos/Mascota.pdf>

The Free Dictionary (2012). *Definición de pertinencia y pertinente*. Recuperado de:

<http://es.thefreedictionary.com/>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2005). *Estudio del mercado ocupacional "Opinión de Empleadores"*. Recuperado de:

<http://sgc.uaeh.edu.mx/planeacion/images/pdf/empleadores.pdf>

Universidad de Colima (2008). *Estudio de opinión de empleadores*. Recuperado de:

<http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgd/pregrado/files/estest/Empleadores.pdf>

Universidad de Quintana Roo (2004). *Encuesta de satisfacción de empleadores*. Recuperado de: <http://sigc.uqroo.mx/Documentos%20Internos/Seguimiento%20Egresados/>

[Encuesta%20a%20Empleadores/Documento%20final%20satisfaccion%20de%20empleadores.pdf](http://sigc.uqroo.mx/Documentos%20Internos/Seguimiento%20Egresados/Encuesta%20a%20Empleadores/Documento%20final%20satisfaccion%20de%20empleadores.pdf)

Valencia, D., Navarrete, E. Lopez K. & Burgos, B. (2004). Estudio de Empleadores de Egresados. Recuperado de <http://www.planeacion.uson.mx/pdf/empleado>