



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMAS**



SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

**“Estrategia para la relación entre la planeación estratégica y
el involucramiento laboral del personal en hoteles de
Culiacán, Sinaloa, México”**

TESIS

Que para obtener el Grado de

Doctor en Ciencias Administrativas

P r e s e n t a

M. en C. José Jaime Zepeda Rodríguez

Director de Tesis

Dr. Daniel Pineda Domínguez

México, D.F.

Abril 2011



SIP-14

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:30 horas del día 19 del mes de AGOSTO del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis titulada:

"ESTRATEGIA PARA LA RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL INVOLUCRAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL EN HOTELES DE CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO".

Presentada por el alumno:

ZEPEDA

Apellido paterno

RODRÍGUEZ

Apellido materno

JOSÉ JAIME

Nombre(s)

Con registro:

A	0	6	1	9	8	4
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

Doctorado en Ciencias Administrativas

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA DEFENSA DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ

DR. EDMUNDO RESEÑOS DÍAZ

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

DRA. MARÍA DEL PILAR PEÑA CRUZ



DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, DF, el día 01 del mes de marzo del año 2011, el que suscribe JOSÉ JAIME ZEPEDA RODRÍGUEZ alumno del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas con número de registro A061984, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ cede los derechos del trabajo intitulado "Estrategia para la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa, México", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección jzepeda@culiacan.udo.mx permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


José Jaime Zepeda Rodríguez

Agradecimientos

Padres:

Bernardo Zepeda Torres (+)

Consuelo Rodríguez de Zepeda

A mi esposa

Leticia Fonseca de Zepeda

Hijos:

Andrés Bernardo Zepeda Fonseca

Juan Diego Zepeda Fonseca

Al Director de la tesis

Dr. Daniel Pineda Domínguez

Por sus pertinentes consejos recibidos

Durante la investigación

Ma. Del Pilar Peña Cruz

Por sus sabios consejos ofrecidos

Durante mis estudios

A mis consejeros del Comité de Doctorado

Dra. Antonieta Andrade Vallejo

Dr. Edmundo Resenos Días

Dr. Zacarías Torres Hernández

Al personal administrativo y escolar del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas
ESCA-STO TOMAS

Índice

	Núm. de pág.
Acta de revisión de tesis.....	2
Carta de cesión de derechos.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice.....	5
Relación de tablas, figuras y anexos.....	8
Glosario y siglas.....	13
Resumen.....	17
Abstract.....	18
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO I. LA ACTIVIDAD HOTELERA.....	24
1.1. La actividad turística y hotelera internacional.....	24
1.2. La actividad turística y hotelera en México.....	30
1.3. La actividad hotelera en el estado de Sinaloa.....	38
1.4. La estructura organizacional en hoteles de Sinaloa.....	41
1.5. El personal en hoteles de Sinaloa.....	49
1.6. Problemática del recurso humano en el sector hotelero.....	51
CAPÍTULO II. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	59
2.1. El Proceso de planeación estratégica,.....	60
2.2. Antecedentes y perspectivas de la planeación estratégica.....	66
2.3. Marco de conceptual.....	67
2.3.1. Definiciones.....	67
2.3.2. Dimensiones.....	69
2.3.3. Resumen de escuelas de planeación.....	71
2.4. Resumen de modelos de planeación estratégica.....	76
2.4.1. Modelo de escenarios.....	77
2.4.2. Modelo decisiones.....	78
2.4.3. Modelo de estrategias.....	79

2.4.4. Modelo operativo.....	80
2.4.5. Modelo por etapas.....	81
2.4.6. Modelo de clientes.....	82
2.4.7. Modelo sistémico.....	83
2.5. Herramientas de la planeación estratégica.....	87
 CAPÍTULO III. INVOLUCRAMIENTO LABORAL.....	93
3.1. Concepto.....	93
3.2. Aplicación.....	97
3.3. Dimensiones y medición.....	110
3.4. Estrategias para involucramiento.....	112
3.5. Resumen de modelos para el involucramiento laboral.....	117
 CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN.....	122
4.1. Situación problemática.....	123
4.2. Enunciado del problema	127
4.3. Objetivos de investigación.....	128
4.3.1. Objetivo general.....	128
4.3.2. Objetivos específicos.....	129
4.4. Pregunta principal de trabajo.....	129
4.5. Preguntas de trabajo.....	129
4.6. Hipótesis principal.....	130
4.7. Hipótesis de trabajo.....	130
4.8. Variables y operacionalización.....	133
4.8.1. Planeación estratégica.....	133
4.8.2. Dimensiones de planeación estratégica.....	134
4.8.3. Involucramiento	136
4.8.4. Dimensiones de involucramiento.....	137
4.8.5. La operacionalización de las variables.....	138
4.9. Justificación.....	140
4.10. Método y tipo de investigación.....	142
4.11. Población y muestra.....	145
4.12. Instrumento para la recolección de datos.....	150
4.13. Diseño estadístico.....	150
4.14. Regla de decisión.....	152
 CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	153
5.1. Diseño del instrumento.....	153
5.1.1. Escala de medición.....	153

5.1.2. Confiabilidad del cuestionario.....	154
5.2. Trabajo de campo.....	154
5.2.1. Proceso de trabajo de campo.....	154
5.2.2. Integración de la muestra.....	155
5.3. Características de los hoteles y su personal.....	157
5.3.1. Categoría de los hoteles de estudio.....	157
5.3.2. El personal y las áreas de trabajo.....	157
5.3.3. Antigüedad laboral.....	158
5.3.4. Sexo.....	159
5.3.5. Edad.....	159
5.3.6. Estudios realizados.....	161
5.4. Tratamiento estadístico.....	161
5.4.2. Correlación estadística de las variables.....	162
5.4.3. Interpretación de los resultados.....	165
5.4.3.1. Relación entre el número de personas que participan en la planeación y su involucramiento al centro de trabajo.....	165
5.4.3.2. Relación entre el presupuesto anual y la elección correcta como centro de trabajo.....	167
5.4.3.3. Relación entre las experiencias obtenidas en la planeación y su empresa como su gran centro de trabajo.....	169
5.4.3.4. Relación entre la capacidad de los planeadores y la empresa como su gran centro de trabajo.....	170
5.4.3.5. Relación entre el interés por participar en planeación y su involucramiento al centro de trabajo.....	171
5.4.3.6. Relación entre los recursos económicos de planeación y la satisfacción laboral.....	173
5.4.4. Discusión de resultados.....	174
 CAPÍTULO VI. ESTRATEGIA DE PLANEACION PARA INCREMENTAR EL INVOLUCRAMIENTO LABORAL.....	177
6.1. Bases de la propuesta	177
CONCLUSIONES.....	181
 SUGERENCIAS, ALCANCES Y LIMITACIONES.....	183
 REFERENCIAS.....	187
 ANEXOS	

RELACION DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

Tabla número	título	pagina
1	Capacidad hotelera Mundial	25
2	Estados con mayor número de hoteles en México	34
3	Estados con menor número de hoteles en México	35
4	Indicadores económicos de la actividad turística	39
5	La actividad hotelera en Sinaloa	40
6	Categorías y personal ocupado en hoteles en Sinaloa	41
7	Problemas del personal en hoteles de Culiacán	56
8	Matriz de autores de planeación estratégica	68
9	Dimensiones de planeación estratégica	70
10	Fundamentos de planeación estratégica	75
11	Elementos comunes en los modelos de planeación	85
12	Matriz de planeación estratégica	86
13	Secuencia del concepto	96
14	Experiencias de involucramiento	105
15	Efectos financieros del involucramiento	106
16	Aportaciones teóricas de autores sobre involucramiento	109
17	Dimensiones de involucramiento	110
18	Matriz de literatura sobre involucramiento	120
19	Participación de México en el turismo regional	124
20	Planeación estratégica	138

Tabla número	titulo	pagina
21	Involucramiento	139
22	Distribución por regiones de hoteles en Sinaloa	146
23	Categorías de hoteles en Sinaloa	147
24	Número de empleados en hoteles de Culiacán, Sin.	148
25	Composición de la muestra	149
26	Relación de los hoteles de estudio	156
27	Categoría de los hoteles de estudio	157
28	Funciones del personal	158
29	Antigüedad del personal	159
30	Sexo del personal	159
31	Edad del personal	160
32	Grupos de edad según categoría de hotel	160
33	Estudios realizados por el personal	161
34	Correlación de variables	163
35	Relación entre el número de personas que participan en la planeación y el involucramiento	166
36	Número de personas en planeación según categoría de hotel	166
37	Relación entre la satisfacción laboral con categoría de hotel	167
38	Relación entre presupuesto anual y satisfacción laboral	168
39	Relación del presupuesto anual según categoría de hotel	168
40	Relación de las experiencias en planeación con la satisfacción laboral	169

Tabla número	título	pagina
41	Relación entre experiencias en la planeación según categoría de hotel	170
42	Relación en entre la capacidad de los planeadores y la empresa como su gran centro de trabajo	171
43	Relación entre la capacidad de los planeadores y las categorías de hotel	171
44	Relación entre el interés por participar en planeación y la satisfacción laboral	172
45	Relación entre las experiencias negativas según categoría de hotel	172
46	Relación entre los recursos económicos de la planeación y la satisfacción laboral	173
47	Relación entre los recursos económicos de planeación por categoría de hotel	174

RELACION DE FIGURAS		
Figura Número	Título	Pagina
1	Diseño metodológico de investigación	19
2	Hoteles en México	31
3	Personal ocupado en hoteles en México	33
4	Estructura administrativa de la gerencia general	43
5	Estructura administrativa de la gerencia de cuartos	44
6	Estructura administrativa de la gerencia de alimentos y bebidas	45

RELACION DE FIGURAS		
Figura Número	Título	Pagina
7	Estructura administrativa de la gerencia de recursos humanos	46
8	Estructura administrativa de la gerencia de ventas	47
9	Estructura administrativa de la contraloría general	48
10	Estructura administrativa de la Gerencia de Mantenimiento	49
11	Participación por género en los hoteles de Sinaloa	51
12	Niveles de ocupación en hoteles de Sinaloa	53
13	Antigüedad laboral del personal operativo	54
14	Elementos del proceso de planeación	62
15	Proceso estratégico	65
16	Representación gráfica del modelo de escenarios	78
17	Representación gráfica del modelo de decisiones por etapas	79
18	Representación gráfica del modelo de estrategias	80
19	Representación gráfica del modelo operativo	81
20	Representación gráfica del modelo por etapas	82
21	Representación gráfica del modelo de clientes	83
22	Representación gráfica del modelo sistémico	84
23	Secuencia del proceso de medición de la planeación	89
24	Efectos del involucramiento	107
25	Autores sobre efecto del involucramiento	108
26	Estrategias para Involucramiento	114

RELACION DE FIGURAS		
Figura Número	Título	Pagina
27	Autores de estrategias	116
28	Turistas internacionales en América	125
29	Dimensiones de la planeación estratégica	136
30	Dimensiones de involucramiento	138
31	Secuencia del trabajo de campo	155
32	Representación gráfica de una estrategia para relacionar la planeación estratégica para el involucramiento laboral en hoteles	179

RELACION DE ANEXOS

Anexo número	título	Pag.
1	Preguntas de encuesta	193
2	Matriz de congruencia	196
3	Correlación entre indicadores de planeación estratégica con indicadores de involucramiento	197

Glosario y Siglas	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	<i>Grado en que una persona percibe su trabajo, se identifica con el mismo y valora las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Rosemary R., 1995).</i>
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	<i>Conducción y visión de una organización hacia el largo plazo para obtener ventajas; utilizando la configuración de sus recursos, en un ambiente cambiante, atender las necesidades del mercado y, satisfacer las expectativas de los clientes. (Johnson & Sholes, 1997).</i>
TURISMO	<i>Conjunto de actividades relacionadas entre sí, destinadas a realizar de manera conjunta la tarea de recreación del individuo (Ramirez, 2002)</i>
HOTEL	<i>Es un servicio de alojamiento, alimentación y servicios complementarios requeridos por el turista que se proporcionan en un establecimiento con un mínimo de 10 habitantes (Ramirez, 2002).</i>
MOTEL	<i>Son edificios pequeños de un solo piso que normalmente se encuentran en autovías y carreteras secundarias (Stewart, 2001).</i>
PROCESO DE PLANEACIÓN	<i>Es una actividad compleja que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koons & Weihrich, 1995).</i>
ESTRATEGIA	<i>Un plan que integra las principales metas en una organización, políticas y una secuencia de acciones de un forma integral y coherente (Quinn, 1980).</i>
TURISMO	<i>Las que realizan las personas durante sus viajes y estancias temporales en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio y otros motivos. (Camara de Diputados del Congreso de la Union, 2009)</i>

Glosario y Siglas	
HOSPEDAJE	<i>Servicio que ofrecen hoteles y establecimientos especializados para crear condiciones adecuadas de estancia por una noche o más (Stewart, 2001)</i>
DIAGNOSTICO	<i>Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico del ente y su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que lo conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades y para el ente como fortalezas y debilidades. (Grant & King, 1982).</i>
ESTRATEGIA	<i>Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas. (Grant & King, 1982)</i>
RECREACION	<i>Conjunto de actividades que una persona practica de forma voluntaria en su tiempo libre (el tiempo que resta de las necesidades fisiológicas, secundarias, de trabajo, etc.). Se realiza en cualquier tipo de espacio y generalmente en menos de 24 horas. (Stewart, 2001)</i>
HOTEL DE UNA ESTRELLA	<i>Estos hoteles siempre son los más económicos y los que menos servicios tienen. Tendrás una habitación privada, algunas veces con baño privado y otras con baño compartido. Son estrictamente funcionales –sólo para dormir y seguir viaje– y no cuenta con servicio de limpieza. Los muebles suelen ser una cama y una silla, y a veces puedes llegar a encontrar un ropero y una mesa de luz. (Ramirez, 2002)</i>

Glosario y Siglas	
HOTEL DE DOS ESTRELLAS	<i>Hoteles de mediana categoría ofrecen baño privado y un espacio habitacional más amplio con algún mobiliario extra, como ropero o mesa y sillas. Generalmente cuentan con servicio de alimentos y bebidas, aunque en horarios cortados y con menús básicos. Están ubicados casi siempre en la zona céntrica de la ciudad, aunque el paisaje que ofrecen no es de lo más atractivo. Siguen siendo hoteles funcionales, para viajeros de paso o que llegan hasta el hotel solo para descansar y disfrutar su viaje fuera del hotel (Ramirez, 2002)</i>
HOTEL DE TRES ESTRELLAS	<i>Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. (Ramirez, 2002)</i>
HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS	<i>Estos hoteles tienen un costo medio. Cuentan con amplios espacios en cada habitación y un mobiliario completo con sillas, mesas, armarios, televisor, teléfono privado y baños confortables. Algunos incluso poseen una pequeña heladera que ya viene con bebidas que se pagan al final de la estadía en caso de que las consumas. Siempre están bien ubicados, sea porque están en el casco céntrico de la ciudad o por encontrarse en lugares turísticos cerca de grandes atracciones. (Ramirez, 2002)</i>
HOTEL DE CINCO ESTRELLAS	<i>Estos hoteles de lujo se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta un servicio de guardería para niños, shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región. (Ramirez, 2002)</i>

Siglas	
OMT	<i>Organización Mundial de Turismo</i>
PyME	<i>Pequeña y mediana empresa</i>
INEGI	<i>Instituto Nacional de Estadística y Geografía</i>
PIB	<i>Producto Interno Bruto</i>
TLC	<i>Tratado de Libre Comercio</i>
PE	<i>Planeación Estratégica</i>
FODA	<i>Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas</i>
UEN	<i>Unidad Estratégica de Negocios</i>
BCG	<i>Matriz Crecimiento-participación del grupo de Boston</i>
IPE	<i>Índice de planeación estratégica</i>

RESUMEN

Es común entre los gerentes de los hoteles que los empleados, a partir de su contratación, se involucran en su trabajo; sin embargo, no siempre ocurre así, por el desconocimiento referente a la relación de esto con la planeación estratégica (PE). Por ello, el problema de ese desconocimiento llevó a analizar ambas variables en empresas hoteleras en la ciudad de Culiacán donde, en un primer estudio, se detectó que desconocen la relación de la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal para el logro de los objetivos de dichas empresas. De esta forma, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la planeación estratégica y el involucramiento del personal y proponer una estrategia a partir de dicha relación ya que los resultados muestran un alto valor. A partir de esto, se propone una estrategia de planeación estratégica enfocada a incrementar el involucramiento del personal en los hoteles de Culiacán, Sin. y se sugiere que el estudio sea replicado en otros giros de empresas para observar su resultado.

En la figura 1 se muestra el diseño metodológico de investigación seguido para la realización del presente trabajo.

ABSTRACT

It is common among hotel managers that employees from their employment, engage in their work, but not always the case, due to ignorance concerning the relationship of this with strategic planning (PE). Therefore, the problem of this ignorance led to analyze both variables in hotel in the city of Culiacan, where in a first study, we found that ignore the relationship of strategic planning and involvement of staff working for the achievement of the objectives of these companies. Thus, the objective of this research was to determine the relationship between strategic planning and staff involvement and propose a strategy based on that relationship and the results show a high value. From this, we propose a strategic planning strategy focused on increasing the involvement of staff in hotels in Culiacan, Sin. and suggests that the study be replicated in other lines of business to see its outcome.

Figure 1 shows the design research methodology followed to perform this work.

INTRODUCCION

Un factor de estudio habitual en las Ciencias Administrativas es el recurso humano, el cual, se aborda con distintas visiones y enfoques que han generado en el transcurso del tiempo importantes escuelas para su estudio teórico y empírico; algunos de éstos, se refieren al análisis de los intereses del personal en las organizaciones.

La presente investigación aborda precisamente un desafío de las organizaciones; nos referimos, al involucramiento laboral del personal que ha sido analizado desde distintos enfoques para su comprensión.

Este tema ha sido estudiado en su relación con otros campos de las Ciencias Administrativas como la planeación, los sistemas de calidad, sistemas de comunicación, la planeación estratégica, entre otras.

En nuestro caso, nos interesa su relación con la planeación estratégica, ya que, algunos investigadores han resaltado la importancia del involucramiento del personal en el diseño y operación de la planeación estratégica para obtener mejores resultados en su aplicación (Duane, 2008; Matejka & Federouch, 1990; Zentner B. K., 2002); sin embargo, la parte inversa, es decir, el efecto de la planeación estratégica para incrementar el involucramiento laboral aún no ha sido suficientemente estudiado.

Es precisamente este vacío empírico, el que dio origen al presente estudio, ya que las empresas de la misma manera que le dan importancia a los ingresos, a la innovación de nuevos productos, también, están considerando nuevas formas de provechar su personal de manera efectiva.

Algunos antecedentes muestran que el empleo de la planeación estratégica incrementa el involucramiento laboral del personal en las organizaciones (Alkahtani, 2000; King & Cleland, 1978; Grant & King, 1979; Camillus & Venkatraman, 1984), sin embargo aun no se cuenta con evidencias empíricas que den suficientes de ello.

En esta investigación pretendemos enriquecer las evidencias que respaldan la importancia de que en un proceso de planeación estratégica se incorporen metas relacionadas al incremento de involucramiento laboral.

Al incorporar metas de involucramiento laboral del personal en el proceso de planeación estratégica se contribuiría a contar con personal más identificado en las empresas, y mayor esfuerzo en la realización de sus tareas y mayor fidelidad hacia la organización.

El problema, entonces que se detectó en esta investigación es que en las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán, Sin., desconocen la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento del personal para el logro de las metas. Por ello el objetivo de este trabajo fue determinar la relación que existe entre las variables mencionadas y así establecer un modelo que lo evidencie.

Para lograr el objetivo general, el desarrollo de esta investigación contemplo una revisión del marco referencial de los hoteles de estudio, un marco teórico a partir de los objetos de estudio y variables, es decir, una descripción del método seguido en la investigación, las acciones del trabajo de campo, y la presentación de los resultados con su discusión y presentación del diseño del modelo.

En el capítulo primero se incluye una exposición general de la actividad hotelera en México, su importancia en el desarrollo del turismo, la aportación al producto interno bruto nacional y la generación de empleo; se contempla en este apartado el papel directo en la economía del estado de Sinaloa, en especial, en la generación de empleo de la zona; asimismo, se exponen las características principales del sector, la estructura administrativa y la problemática más importante en relación al personal empleado en los hoteles.

En el capítulo segundo, se presenta una exposición del proceso de planeación estratégica, sus antecedentes, las definiciones más relevantes, una selección

de los modelos aportados por algunos autores, una exposición de las escuelas desde el surgimiento del concepto y, finalmente, las dimensiones utilizadas para el diagnóstico de la planeación estratégica.

Se presenta una revisión de las diferentes concepciones del involucramiento; coincidencias y discrepancias entre los diferentes autores incorporados las principales estrategias aplicadas y los efectos más relevantes como resultado de estas estrategias diseñadas y utilizadas en las administraciones de empresas en diferentes partes del mundo. Esto constituye el capítulo tercero.

En el capítulo cuarto, se expone el método utilizado en la investigación a partir del planteamiento del problema de investigación, el objetivo general y los específicos, así como las hipótesis generales y de trabajo. También se especifican las variables de estudio, una matriz de congruencia, el diseño de la investigación determinando la población y muestra seleccionada, finalmente el diseño del instrumento de recolección de datos.

La obtención de datos y resultados de la investigación, la confiabilidad del instrumento utilizado, el proceso de trabajo de campo, las características de los sujetos de estudio, el tratamiento estadístico, y las correspondientes correlaciones son el objetivo del capítulo cinco

En el capítulo sexto, se hace una discusión de los resultados confrontándolos con las diferencias teóricas para establecer una estrategia que relacione las variables de estudio.

Al final, se exponen las conclusiones donde se establecen el logro de los objetivos establecidos y las respuestas a las preguntas de investigación. Por último, se establecen una serie de recomendaciones para las consideraciones del modelo y su implantación, así como el señalamiento de algunas otras

investigaciones que podrían profundizar en el estudio del problema establecido u objetivos de estudio que no abordó esta investigación.

CAPITULO I. LA ACTIVIDAD HOTELERA

En este capítulo se describe la estructura y dinámica de la actividad hotelera en México y en el estado de Sinaloa alrededor de los últimos cinco años a través de la participación estatal en ese rubro y su vinculación con el tema de investigación en cuanto al panorama nacional y regional del contexto destacar la importancia y los alcances del tema de estudio.

1.1. La actividad turística y hotelera internacional

La actividad turística registra un creciente dinamismo mundial. De acuerdo a las cifras del año 2000, se registraron 683 millones de llegadas internacionales en el mundo y en 2007 ascendieron a 903 millones; el incremento de más de 200 millones representó una variación media anual de 4.1 %. Este dinamismo en las llegadas internacionales significó la generación de 856 mil millones de dólares (Turismo, 2008).

Los datos hacen resaltar el significativo crecimiento sostenido en los últimos años y la importancia de esta actividad a pesar de las dificultades económicas que se han presentado durante el periodo indicado.

Aún cuando el crecimiento en los últimos años de la actividad turística se ha reorientado a las economías emergentes y en desarrollo, los mercados maduros siguen siendo los principales destinos mundiales (Frangialli, 2008).

Al revisar el periodo 2006-2007 de 52 millones de llegadas internacionales en todo el mundo Europa recibió 19 millones y Asia junto con el Pacífico recibieron 17 millones; mientras que los países de América solo 6 millones. Todas las regiones del mundo registraron aumentos positivos superiores al promedio de largo plazo, encabezando el Oriente Medio la clasificación del crecimiento por regiones con el 13% y seguido por Asia y el Pacífico, con el 10%, África, con el 8%, las Américas, 5% y Europa con 4%. La región de

Oriente Medio alcanzó 46 millones de llegadas de turistas internacionales (Organización Mundial de Turismo, 2004).

En América se recobró el dinamismo duplicando con creces su índice de crecimiento, después del 2% registrado en 2006. La región se estimuló por la recuperación del mercado receptor de los Estados Unidos (10%) y los resultados de los destinos de América Central y del Sur que resultaron favorecidos debido a la fortaleza del euro y la afluencia turística constante desde los Estados Unidos. En este periodo México creció solo 1 % de las. (Organización Mundial de Turismo, 2004).

En 2007 la capacidad hotelera mundial fue de 20.25 millones de habitaciones.(Tabla 1). De este total México participa con 583,731 hoteles representando el 2.8%.

Tabla 1
Capacidad Hotelera Mundial

Región/país	Habitaciones
Mundo	20,245,000
Europa	952,000
Américas	2,128,637
México	583,731
Argentina	206,502

Fuente: Organización Mundial de Turismo, 2008

Hay un número importante de países que disponen de una capacidad hotelera que oscila entre 20 y 60 mil habitaciones. Costa Rica (41 mil), Cuba (47 mil), Guatemala (42 mil), Ecuador (52 mil). (Turismo, 2008).

Y en los casos de El Salvador (7 mil), Nicaragua (6 mil), Paraguay (5,6 mil) disponen de capacidad hotelera muy pequeña. (Turismo, 2008).

De acuerdo con el dinamismo en los últimos cinco años se esperan las siguientes tendencias en el sector turístico internacional (Organización Mundial de Turismo, 2004):

1. Habrá un menor crecimiento proporcional en Europa sin que pierda su lugar como principal destino turístico a pesar de que su tasa de crecimiento se reduzca al 3.2 anual para la década 2000-2010.
2. Asia Oriental-Pacífico tendrá un crecimiento 7% anual superando a las Américas (que crecería al 3.8 % anual) como una segunda región de destino.
3. Se incrementaría las cuotas de mercado de África, Oriente Medio y Asia Meridional que serán del 5%, 4% y 1% respectivamente en el año 2020.
4. El aumento del porcentaje de llegadas de larga distancia constituirá uno de los aspectos fundamentales que caracterizan la expansión del turismo en el periodo 1995-2020.

En el contexto internacional diversos países reconocen en el turismo uno de los mecanismos más relevantes para la creación de empleos y generación de actividad económica, así como la necesidad de observar impactos los sociales y ambientales de su desarrollo teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, la variable ambiental, la relación turista/anfitrión, el crecimiento de las empresas multinacionales con fusiones y las alianzas estratégicas, el fortalecimiento de la apertura y desregulación a escala mundial y el surgimiento de turistas más experimentados y exigentes. (Centro de estudios de Turismo, 2000).

Un resumen de estos factores del turismo mundial son los siguientes (Organización Mundial de Turismo, 2004):

1. Alianzas estratégicas y megaempresas: en este contexto, las grandes empresas turísticas entre las que siguen destacando líneas aéreas, cadenas hoteleras, tour-operadores mayoristas, aunque ahora se amplían con líneas de cruceros, sistemas de reservaciones, entre otras, están siguiendo tres caminos paralelos:
 - La integración horizontal, con los operadores más poderosos adquiriendo a los medianos y pequeños, formando sociedades

con ellos, o sacándolos del mercado aprovechando sus economías a escala.

- La integración vertical mediante compra o alianzas estratégicas con frecuencia a través de los sistemas de reservaciones.
- La ampliación de sus operaciones en todo el mundo, con sucursales propias comprando empresas locales o estableciendo vínculos con ellas.

2. Líneas aéreas: en el caso particular del transporte aéreo, las aerolíneas internacionales han crecido a través de alianzas estratégicas que se han hecho necesarias para poder continuar existiendo en un panorama de competencia feroz que se agudizó por la desregularización aérea extendida por todo el mundo: códigos compartidos, cooperación en aeropuertos y en localización de equipaje, servicios conjuntos y programas compartidos de viajero frecuente.
3. Cadenas Hoteleras: la expansión de las cadenas hoteleras internacionales ha sido significativa a nivel mundial. En 1972, las 40 principales cadenas hoteleras internacionales representaban alrededor del 10 de la oferta total de cuartos en el mundo. Para 1996, las 200 cadenas más importantes del mundo participaban con el 34 % del total contando las primeras 25 con el 74 % de este porcentaje, lo que pone en evidencia la concentración de las operaciones.
4. Sistema de reservaciones: el refinamiento del sistema de reservaciones constituye la base de los conglomerados de información, los que tienden a sustituir los sistemas de reservaciones de los hoteles más que de las aerolíneas. En el procesamiento de las reservaciones y venta de servicios turísticos que permiten estos sistemas, se encuentra uno de los más importantes logros de la comercialización turística de este periodo que beneficia también a los turistas.
5. El discurso de la sustentabilidad: es un asunto relevante porque ha considerado que el crecimiento turístico puede llevar a la depreciación de la naturaleza y la cultura local.

6. Los nuevos turistas: a partir de los noventa ellos son más experimentados y exigentes: han viajado a diferentes partes del mundo y tienen formado un juicio de cuáles deben ser las características de los destinos y de los servicios turísticos en los lugares que visitan y por los cuales pagan. También son relevantes las consideraciones que se hacen del envejecimiento de la población de los principales países emisores que son los más desarrollados. Entre los segmentos que surgen con estas consideraciones encontramos, complejos turísticos integrados para desplazamientos largos, vacaciones cortas como una forma de descanso, turismo enfocado al medio ambiente y cultura entre otros.

Asimismo, de acuerdo con (INRA Diario Oficial de International Hotels, 2000) citado por (Ramón, 2000) destaca que los principales cambios internacionales en la industria hotelera serán los siguientes:

- a. Caída del dólar
- b. Recesiones económicas
- c. Consumidores más conscientes del binomio calidad-precio
- d. Transformación en los estilos de vida: más vacaciones y más cortas
- e. Notables avances en la era de la información y la tecnología

Las determinantes del turismo y la industria hotelera en el caso de México y serán las siguientes (Centro de estudios de Turismo, 2000):

- i. Política Económica
 - i. Oscilaciones entre la globalización y la integración regional
 - ii. Lo internacional sera cada vez más condicionante de lo nacional
 - iii. Contracción y reducción de las facultades del estado: fortalecimiento del libre mercado
 - iv. Liberación comercial y flexibilización de transferencias de capital

- v. Influencia de los resultados de las economías de Asia y las emergentes en general
 - vi. Crecimiento de la población económicamente activa – particularmente de México-
 - vii. Regionalización y estabilización de tipos de cambio en países desarrollados.
 - viii. Apertura de frontera e incremento migratorio
 - ix. Desregulación del transporte aéreo, carretero y náutico
- ii. Sociedad y medio ambiente
 - i. Mayor expectativa de vida de las personas y jubilación más temprana, creciente en países desarrollados
 - ii. Matrimonio y familias tardías con menos hijos, crecimiento de familias uniparentales
 - iii. Mayor demanda de seguridad de los consumidores y viajeros
 - iv. Crecimiento del movimiento social y político favorable a la protección del medio ambiente natural y cultural.
- Tecnología
 - i. Sobresaliente desarrollo de sistemas de comunicación, manejo de información, reservaciones, comercialización.
 - ii. Técnicas perfeccionadas de planificación y mercadotecnia que permitan desarrollar segmentos específicos.
- Comerciales
 - i. Mayor competencia en la industria del entretenimiento
 - ii. Incorporación de mercadotecnia directa con bases personalizadas.

1.2. La actividad turística y hotelera en México

De acuerdo con los censos recientes publicados por el instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2003 la hotelería es un soporte fundamental en la actividad turística debido a que respalda la capacidad de alojamiento y calidad de los servicios relacionados, lo que deriva en un crecimiento importante, representando una actividad relevante para la economía mexicana, por la generación de empleo y su aportación al producto interno bruto (PIB).

Esta actividad turística contribuyó con el 8.2 por ciento al PIB durante el periodo 1993-2003 cifra ligeramente superior a la participación mostrada por las actividades agropecuarias, de electricidad, de gas, agua y de comunicaciones, que en su conjunto aportaron a la economía en el mismo periodo, el 8.0 por ciento (INEGI, 2004).

En el periodo 2000-2003, la participación de las actividades turísticas en el PIB fue de seis veces mayor que la del sector automotriz ó incluso que la del sector petrolero (ambas con 1.4 por ciento) incluyendo extracción de petróleo y producción de sus derivados, así como la petroquímica básica (INEGI, 2004).

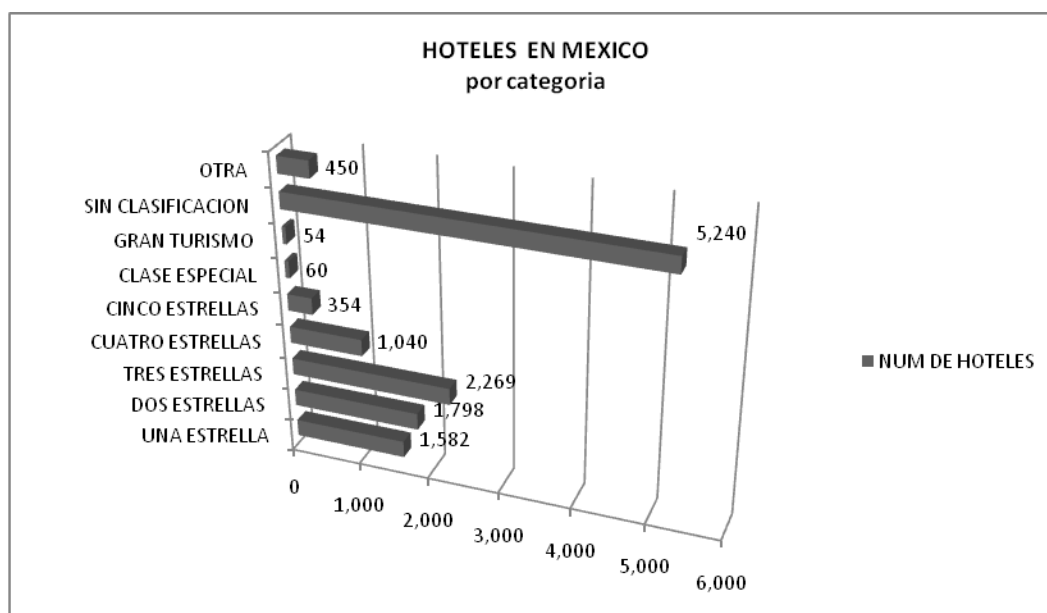
Estas cifras nos permiten apreciar el enorme potencial que tiene esta actividad que podría ser impulsada con políticas públicas específicas tal como ocurre en otros países europeos como Italia, Francia, España.

La industria turística representa la fuente más importante de ingresos para 4 de cada 10 países en el mundo con una tasa de crecimiento de 58% anual. Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004).

Dentro de esta perspectiva de actividades turísticas en México, se ha desarrollado la infraestructura hotelera; en 2003 se censaron 12,847 hoteles, de los cuales el 40.8 por ciento (5,240) se ubicaron en hoteles sin clasificar; la segunda categoría con mayor importancia fue la de los hoteles de tres estrellas, ya que participaron con el 17.7 por ciento (2,269 unidades); los hoteles de dos y una estrella participaron, respectivamente, con el 14.0 y 12.3 por ciento, en tanto que de los hoteles de cinco estrellas solamente se

registraron 354 unidades económicas, lo que representa el 2.8 por ciento del total. El resto de las unidades se ubican en los hoteles de clase especial, gran turismo y otra categoría ((Véase figura 2).

Figura 2



(INEGI, 2004)

A pesar de la menor proporción de los hoteles de cinco estrellas con respecto al número de unidades económicas, es la categoría que aporta más en términos del valor agregado censal bruto del sector alojamiento, pues de los 23,085 millones de pesos, dicha categoría contribuyó con 6,895 millones de pesos, es decir, el 30.0 por ciento. (INEGI, 2004).

Una situación similar ocurre con los hoteles clasificados como gran turismo, que por su número participaron solamente con el 0.4 por ciento, generando un valor agregado censal bruto de 5,685 millones de pesos, lo que representa una cuarta parte del valor total creado por el sector. (INEGI, 2004).

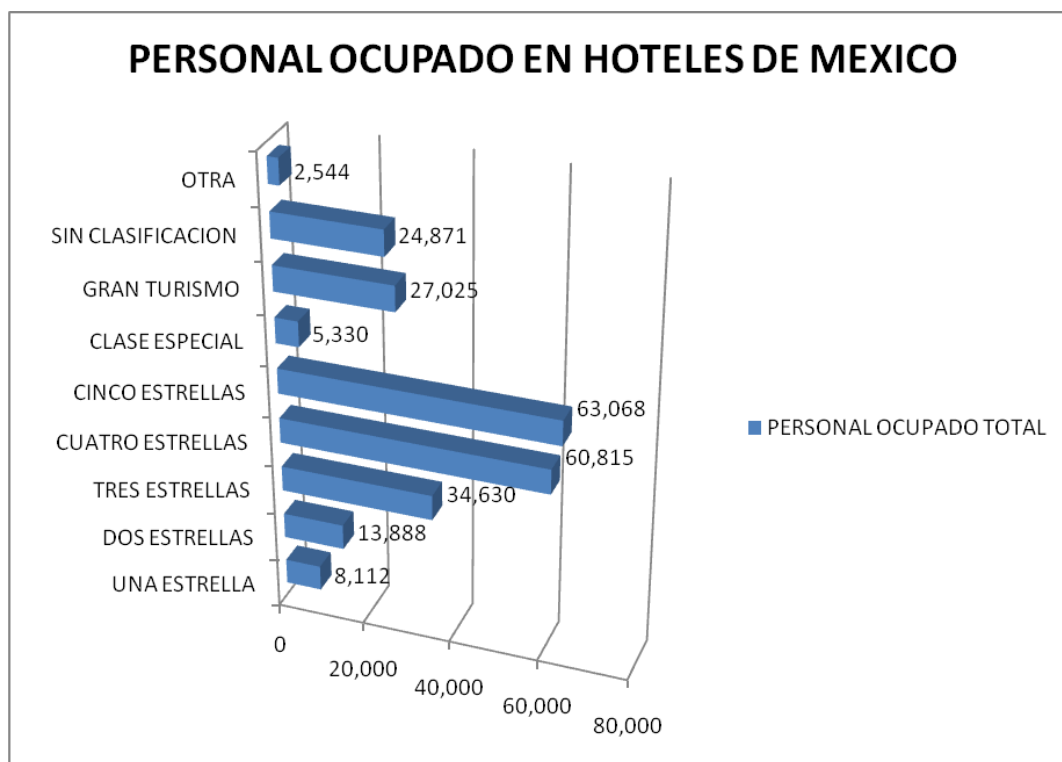
Con respecto al consumo intermedio, se registró un total de 25,598 millones de pesos, de los cuales nuevamente los hoteles de cinco estrellas aportaron el 35.6 por ciento (9,124 millones de pesos); los de cuatro estrellas, el 25.3 por ciento (6,465 millones de pesos); gran turismo, el 20.3 por ciento (5,203 millones de pesos), mientras que el resto de las categorías aportaron el 18.8 por ciento del consumo intermedio total. De esta manera, la producción bruta total ascendió a 48,683 millones de pesos. (INEGI, 2004).

En lo que concierne al personal ocupado, el censo muestra que en 2003 se alcanzó un nivel de 240,283 personas, de las cuales el 77.5 por ciento es dependiente de la razón social y el restante 22.5 por ciento no es dependiente de la razón social. (INEGI, 2004).

En este mismo rubro, pero por categoría, se observa que las principales fueron los hoteles de cinco estrellas (Fig. 3), que agruparon a 63,068 personas (26.2 por ciento); los de cuatro estrellas, que registraron 60,815 personas (25.3 por ciento); los de tres estrellas, 34,630 personas (14.4 por ciento); mientras que los hoteles clasificados como gran turismo registraron un total de 27,025 personas ocupadas. (INEGI, 2004).

Es importante destacar que el tamaño de las empresas hoteleras en México se asemeja a la del país en que una gran parte de ellas son pequeñas, su administración es de tipo familiar y escaso empleo extrafamiliar. Su contribución al PIB y generación de empleo es escaso como se aprecia en estas cifras anteriores (Veáse figura 3).

Figura 3



(INEGI, 2004)

Por otra parte, en el 2003 se registró un total de 437,630 habitaciones, concentrándose cerca de la mitad en hoteles de categoría tres estrellas y hoteles no sujetos a clasificación, destaca que la tercera parte de las habitaciones totales se ubica en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, por hacer mención a las principales categorías.

En términos de clase de actividad, se observa que los Hoteles con servicios integrados es la más grande con respecto al número de habitaciones, con una participación de 49.5 por ciento (216,519 habitaciones); le sigue Hoteles sin otros servicios integrados, con el 36.6 por ciento (160,196 habitaciones); los Moteles agrupan al 9.5 por ciento (41,382 habitaciones) del total; con menor participación se encuentran las Pensiones y casas de huéspedes, que participan con el 4.0 por ciento del total de habitaciones, en tanto que el

porcentaje marginal restante corresponde a los Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería. (INEGI, 2004).

En cuanto a su distribución geográfica, el Distrito Federal es la entidad con el mayor número de habitaciones, pues al 2003 concentró 46,129, esto es, el 10.5 por ciento con respecto al total. Jalisco se ubica como la segunda entidad con mayor número de habitaciones, ya que registró 38,149, cifra que representa el 8.7 por ciento. (INEGI, 2004).

Con respecto a la distribución por número de hoteles (Tabla 1), destaca Veracruz como la entidad con mayor número de hoteles, ya que, en 2003 alcanzo 1,163, es decir, aproximadamente 10% del total del país. Este estado conjuntamente con Jalisco con 942 hoteles son los principales estados en número de hoteles en México. (Véase Tabla 2).

Tabla 2
Estados con Mayor Número de Hoteles en México

ENTIDAD FEDERATIVA	NUM HOTELES	DE %	PERSONAL OCUPADO	%
VERACRUZ	1163	9.05%	12,444	5.18%
JALISCO	942	7.33%	22,689	9.44%
OAXACA	741	5.77%	7,460	3.10%
CHIAPAS	728	5.67%	5,240	2.18%
GUERRERO	709	5.52%	16,919	7.04%
DISTRITO FEDERAL	654	5.09%	22,564	9.39%
MICHOACAN	578	4.50%	5,491	2.29%
SONORA	514	4.00%	6,858	2.85%
GUANAJUATO	500	3.89%	6,939	2.89%
TAMAULIPAS	466	3.63%	6,244	2.60%
SUMA	6995	54.45%	112848	46.96%
Fuente: Estadísticas de Turismo con base a censo económico del 2004, INEGI.				

El estado de Sinaloa ocupa el decimosexto lugar en número de hoteles con 345 unidades económicas de una a cinco estrellas.

Es importante destacar que el Distrito Federal genera 35 empleos por hotel en promedio en comparación con 11 y 24 personas/hotel que genera el estado de Veracruz y de Jalisco respectivamente. Esto tiene la ventaja de la generación de empleo, lo cual, puede tener su origen en la antigüedad de los hoteles que ocupan personal de avanzada edad y que continúan en sus empleos.

Por contraparte los estados que están más rezagados en cuanto al número de hoteles en el país son Aguascalientes y Tlascala con 91 y 106 hoteles respectivamente. También destaca en forma especial el estado de Baja California Sur que genera 7,518 empleos, es decir, un promedio de 36 personas por hotel, lo cual, representa el segundo mayor número de empleos por hotel en el país, el primer lugar corresponde a Quintana Roo con 70 empleos generados por hotel en promedio. (veáse Tabla siguiente).

Tabla 3
Estados con Menor Número de Hoteles en México

ENTIDAD FEDERATIVA	NÚM HOTELES	DE %	PERSONAL OCUPADO	%
CAMPECHE	211	1.64%	2,736	0.73%
HIDALGO	210	1.63%	1,826	0.92%
ZACATECAS	209	1.63%	2,304	3.02%
BAJA CALIFORNIA SUR	209	1.63%	7,518	0.61%
DURANGO	193	1.50%	1,509	2.05%
NUEVO LEON	162	1.26%	5,114	1.58%
COLIMA	155	1.21%	3,932	1.33%
QUERETARO	152	1.18%	3,312	0.37%
TLAXCALA	106	0.83%	933	0.88%
AGUASCALIENTES	91	0.71%	2,182	12.58%
SUMA	1698	13.22%	31366	13.05%
Fuente: Estadísticas de Turismo con base a censo económico del 2004, INEGI.				

Marginalmente por debajo se encuentra Quintana Roo con un total de 32,617 habitaciones, con ello la entidad participa con el 8.4 por ciento del total de habitaciones. Asimismo, Veracruz y Guerrero están dentro de las primeras cinco entidades con mayor número de habitaciones, cada una de ellas registra 30,821(7.0 por ciento) y 27,846 (6.4por ciento), respectivamente. 38,149, cifra que representa el 8.7 por ciento.

Marginalmente por debajo se encuentra Quintana Roo con un total de 32,617 habitaciones, con ello la entidad participa con el 8.4 por ciento del total de habitaciones. Asimismo, Veracruz y Guerrero están dentro de las primeras cinco entidades con mayor número de habitaciones, cada una de ellas registra 30,821(7.0 por ciento) y 27,846 (6.4 por ciento), respectivamente.

Dentro de este grupo sobresalen las casas de huéspedes, con una participación significativa de 66.4 por ciento con relación al número de habitaciones y de 64.5 por ciento de participación con respecto al número de camas totales. Asimismo, el 20.9 por ciento de las habitaciones y el 20.0 por ciento con respecto al número total de camas son aportados por las denominadas posadas familiares, y con una participación marginal en ambos rubros se encuentran los departamentos con servicios de hotelería, pensiones y casas amuebladas con servicio de hotelería.

Otro de los datos interesantes que se obtuvieron del apartado especial de estas estadísticas del turismo fue el referente a la vocación turística, es decir, discriminar a los establecimientos turísticos de aquellos que no lo son. Se diferenció a los establecimientos de hospedaje que preponderantemente reciben personas locales, es decir, residentes, de los que reciben sobre todo personas foráneas, es decir, visitantes. De esta manera, resultó que existen 2,394 establecimientos (18.6 por ciento) con vocación no turística, pues atienden primordialmente a personas locales. Asimismo, 10,453 hoteles reportaron una vocación turística, es decir, son establecimientos cuya principal clientela son turistas.

Por otro lado, utilizando la estadía como indicador, las hoteles que reportaron tener clientes cuya estadía es menor a una noche ascendieron a 1,817 (14.1 por ciento), en tanto que las que reportaron una estadía de una noche o más resultó de 11,030 establecimientos de hospedaje.

Relacionado con lo anterior, también se pudo obtener la cifra de establecimientos que llevan un registro de los huéspedes: 9,589 establecimientos (74 por ciento) sí lo llevan, en tanto que 3,258 (25.4 por ciento) no lo llevan. De los múltiples datos que se pueden obtener con los resultados censales, destaca también el referente a la modalidad de operación por servicio de todo incluido o spa. De esta manera, muestran que únicamente 655 hoteles de la hotelería tradicional operan bajo la modalidad todo incluido, en tanto que los hoteles que no operan en esta modalidad ascendieron en 2003 a 10,720; en lo que respecta al servicio de spa, 94 hoteles reportaron que cuentan con el servicio; los restantes 11,281 no cuentan con dicho servicio.

En cuanto a los ingresos percibidos por la prestación del servicio de hospedaje, por servicios adicionales y por servicios de alquiler, todos en conjunto registraron un monto de 46,349 millones de pesos en 2003. La clase de actividad con mayor participación en los ingresos fue la de Hoteles con otros servicios integrados, ya que aportó el 85.7 por ciento, al contabilizar un monto de 39,726 millones de pesos, de los cuales el 66.7 por ciento (26,499 millones de pesos) corresponde al servicio de hospedaje; el 31.0 por ciento (12,310 millones de pesos) fue por servicios adicionales y el restante 2.3 por ciento (918 millones de pesos) por servicios de alquiler.

De los ingresos percibidos por la prestación de los servicios de hospedaje, adicionales y de alquiler (46,349 millones de pesos), Quintana Roo es la entidad que encabeza la lista, con un monto de 9,704 millones de pesos; de esta cantidad, 67.7 por ciento corresponde a los servicios de hospedaje.

La segunda entidad con mayores ingresos es el Distrito Federal, pues al 2003 alcanzó los 6,213 millones de pesos. Y Jalisco (con 5,234 millones de pesos), Guerrero (3,219 millones de pesos) y Baja California (1,732 millones de pesos) se ubican dentro de las primeras cinco entidades con mayor monto de ingresos.

1.3. La actividad hotelera en el estado de Sinaloa

La importancia de la actividad hotelera se puede visualizar cuando analizamos el sector turístico del que forma parte. El turismo ha logrado consolidar una de las industrias más grandes del país, lo que hemos podido constatar por sus aportaciones al desarrollo económico del estado.

En el caso de Sinaloa, el turismo es sin duda significativo; en la segunda mitad del siglo XX fue uno de los estados que avanzaron en un periodo relativamente corto y que han contribuido al desarrollo del país en forma relevante.

De hecho, la creciente actividad turística de Sinaloa desplegada en los últimos 50 años ha constituido un medio para el apuntalamiento de la economía del estado por su aportación en la generación de empleo y de valor agregado a la economía del estado.

La dinámica de este sector refleja cifras de crecimiento sostenido y diversificado lo cual, genera múltiples beneficios por la entrada de divisas y por la generación de empleo. Aunque no presenta un alto dinamismo, las cifras indican un crecimiento sostenido (Véase Tabla 4).

Tabla 4
Indicadores Económicos de la Actividad Hotelera

2001-2002		
CONCEPTO	2001	2002 1/
AFLUENCIA TURÍSTICA (Miles de personas)	1,747.0	1,805.3
Nacionales (con pernocta)	1,244.0	1,200.4
Extranjeros (con pernocta)	284.0	262.9
Extranjeros (cruceros)	219.0	342.0
ESTANCIA PROMEDIO (Días)	3.4	3.2
Nacionales	2.8	2.7
Extranjeros	4.0	3.8
GASTO DIARIO PROMEDIO POR TURISTA (pesos)		
Nacionales	1,168.7	1,238.8
Extranjeros	1,957.4	2,065.0
GASTO DIARIO PROMEDIO POR ESTANCIA (pesos)		
Nacionales	3,272.3	3,344.7
Extranjeros	7,829.6	7,847.0
GASTO PROMEDIO POR TURISTA DE CRUCERO (pesos)	650.0	650.0
DERRAMA ECONÓMICA (Millones de pesos)	6,436.7	6,300.1
Nacionales (con pernocta)	4,070.7	4,014.9
Extranjeros (con pernocta)	2,223.6	2,062.9
Extranjeros (cruceros)	142.4	222.3
FUENTE: Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa.		

Con respecto a la actividad hotelera, esta se encuentra en todo el estado, aunque en mayor proporción en los municipios de Mazatlán que concentra el 146 hoteles con 9,269 cuartos, los cuales, representan el 42 y 58 por ciento respectivamente de los disponibles en el estado.

El segundo municipio más importante es el de Culiacán, que concentra 59 hoteles (17%) con 2981 cuartos (18.85%). Y el tercer municipio es Ahome con 31 hoteles (8.99%) con 1,490 cuartos (9.42%) del estado.

Es notable la diferencia entre el número de hoteles y de cuartos de Mazatlán con respecto del resto de los municipios. (Véase Tabla 5)-

Tabla 5
La actividad Hotelera de Sinaloa

MUNICIPIOS	NUM HOTELES	%	NUM CUARTOS	DE %
MAZATLAN	146	42.32%	9269	58.61%
CULIACAN	59	17.10%	2981	18.85%
AHOME	31	8.99%	1490	9.42%
SUMA	236	68.41%	13740	86.87%
Resto de los municipios				
EL FUERTE	22	6.38%	347	2.19%
CHOIX	12	3.48%	141	0.89%
ELOTA	12	3.48%	221	1.40%
ESCUINAPA	11	3.19%	149	0.94%
GUASAVE	11	3.19%	470	2.97%
CONCORDIA	7	2.03%	56	0.35%
EL ROSARIO	7	2.03%	128	0.81%
SALVADOR ALVARADO	7	2.03%	247	1.56%
COSALA	6	1.74%	98	0.62%
ANGOSTURA	3	0.87%	31	0.20%
BADIRAGUATO	3	0.87%	35	0.22%
SAN IGNACIO	3	0.87%	64	0.40%
NAVOLATO	2	0.58%	49	0.31%
SINALOA DE LEYVA	2	0.58%	30	0.19%
MOCORITO	1	0.29%	10	0.06%
TOTAL	345	168.41%	15816	100.00%
FUENTE: Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa.				

La integración de la calidad de los hoteles la mayor proporción esta dentro de hoteles que no encajan en el sistema de clasificación, debido a que sus características son muy variables e irregulares, además de que carecen de una administración formal. Dentro de la clasificación formal, la categoría con mayor número de hoteles es la tres estrellas conformada por 63 hoteles (18.26%) y 1,223 personas ocupadas representando (13.37%) del total de hoteles. La segunda categoría formal con más hoteles corresponde a cuatro estrellas con 46 hoteles y 3,017 personas ocupadas. La categoría cinco estrellas tiene la mayor proporción de personas ocupadas por hotel, es decir de 98 personas contra 65 personas por hotel de la categoría cuatro.(Véase Tabla 6).

Tabla 6
Categorías y Personal Ocupado en Hoteles de Sinaloa

CLASIFICACION	NUMERO DE HOTELES	%	PERSONAL OCUPADO TOTAL	%
UNA ESTRELLA	36	10.43%	239	2.61%
DOS ESTRELLAS	36	10.43%	300	3.28%
TRES ESTRELLAS	63	18.26%	1,223	13.37%
CUATRO ESTRELLAS	46	13.33%	3,017	32.98%
CINCO ESTRELLAS	22	6.38%	2,160	23.61%
GRAN TURISMO	0	0.00%	897	9.80%
NO SUJETO A CLASIFICACION	88	25.51%	1,290	14.10%
OTRA	54	15.65%	23	0.25%
TOTAL	345	100.00%	9,149	100.00%
Fuente: INEGI, 2004				

1.4. La estructura organizacional en hoteles de Sinaloa

Por regla general la estructura de cada hotel esta en proporción a su tamaño, la variedad y la calidad de los servicios que ofrece. Desde ese punto de vista,

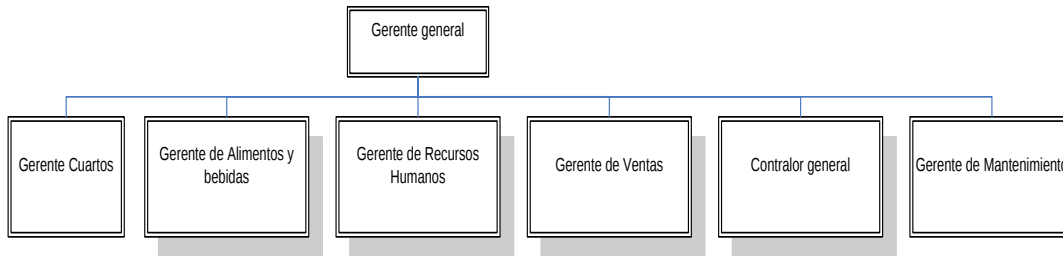
es común encontrar hoteles de una misma categoría con estructura organizacional similar.

Un hotel, salvo que sea muy pequeño, es como cualquier otra empresa de negocios, en cuanto a que es físicamente imposible que una persona supervise personalmente las diferentes fases de operación. Por lo tanto, una de las responsabilidades primordiales de la gerencia es definir la estructura que le ayude a administrar el hotel. Para estos fines, el personal de los hoteles tiene las siguientes divisiones:

1. El equipo que se encargara de elaborar y aplicar las políticas de la administración, el cual, está integrado por el gerente general y los principales jefes de departamento
2. Los subjefes de departamento
3. Los asistentes de los jefes de departamento
4. El personal operativo

Debido a la diversidad en el tamaño y categoría de los establecimientos hoteleros la estructura organizacional que se encuentra en cada uno de ellos es muy diversa, pero para efectos de ilustración podemos distinguir las áreas que se requieren cubrir (fig. 4). Lo que va cambiando en cada establecimiento es que algunas estructuras se fusionan y las funciones se absorben por parte del personal que esté en la estructura disponible. En primer término está la Gerencia general con sus diferentes áreas a cubrir: (Véase figura 4)

Figura 4
Estructura Administrativa de la Gerencia General



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

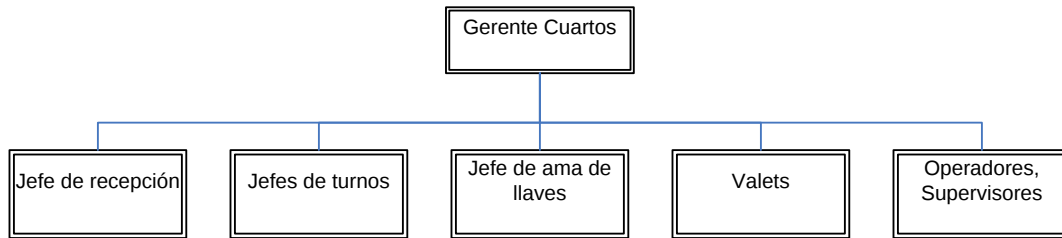
Conducir a la administración hacia las metas no es una tarea fácil, en especial, en una estructura administrativa compleja por la diversidad de relaciones e intereses personales que dan lugar. Cada integrante piensa y actúa diferente y, es factible advertir la complejidad de las interrelaciones entre e intra-gerencias.

Es entonces en este contexto administrativo en el que toma importancia el concepto de involucramiento del personal como objeto de estudio en las ciencias administrativas; por la relevancia que adquiere cuando se aspira a dirigir a un equipo de trabajo hacia un mismo objetivo de una forma eficiente.

a). Gerencia de Cuartos,

También llamada de residencia, tiene la responsabilidad más directa hacia el servicio principal del hotel, es decir, del hospedaje. Es una de las áreas más sensibles de cualquier hotel debido a que otros servicios pueden o no requerirse por el huésped pero este es indispensable. (Véase figura 5).

Figura 5
Estructura Administrativa de la Gerencia de Cuartos



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

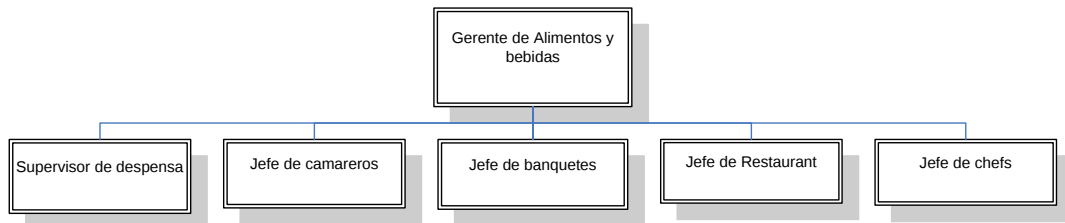
En la actividad hotelera esta es de las más sensibles, debe estar al 100% las 24 horas los 365 días del año ya que los retrasos de entrada del personal, inasistencia laboral, incumplimiento de tareas etc., impactan muy rápidamente a los usuarios del servicio en hoteles. Este tipo de problemas frecuentemente se les da un tratamiento administrativo aplicando sanciones mediante castigos económicos que en ocasiones empeoran el problema debido a que el personal se retira a otro empleo y no se corrige el problema. Sin embargo detrás de esta problemática esta el alejamiento del personal al trabajo provocado por una disminución del involucramiento laboral que en lugar de acrecentarse se disminuye.

b) Gerencia de Alimentos y bebidas

Esta área opera en casi la totalidad de hoteles, al menos en forma mínima aunque en otros casos se convierten en un área tan importante como la de hospedaje, sobre todo cuando se trata de hoteles ubicados en lugares donde no hay mejores opciones de alimentos o que estos están muy alejados de la ubicación del hotel. (Véase figura 6).

Figura 6

Estructura Administrativa de la Gerencia de Alimentos y Bebidas



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

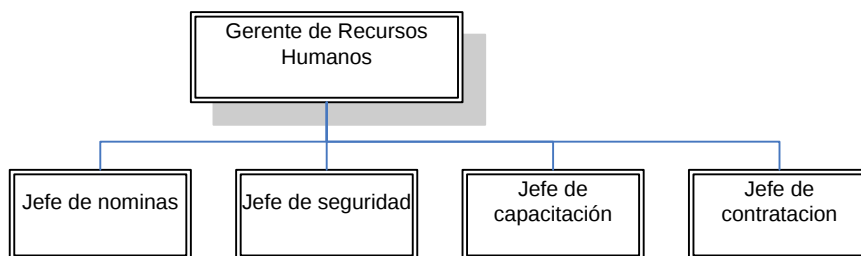
El servicio de alimentos y bebidas, comúnmente es un servicio complementario en la actividad hotelera, cuya importancia varía de acuerdo a varios factores entre los que se encuentra la disponibilidad de las instalaciones, aptitudes del personal y tradición del hotel. A diferencia de los demás, este servicio puede adolecer de algunas fallas lo que provoca es que el huésped simplemente se va a buscar otra opción. Su interés y decisión de regresar a consumir está en función de la satisfacción obtenida en el servicio. Sin embargo, la calidad del servicio en estas áreas está estrechamente vinculado con el esfuerzo que realiza el personal por lograr la satisfacción del huésped, y es precisamente este esfuerzo que realiza el personal un reflejo del grado de involucramiento del mismo, por lo que, de nuevo observamos la importancia del concepto de involucramiento en la administración hotelera y una justificación de la realización de este trabajo.

c) Gerencia de recursos humanos

Esta es sin duda un área determinante del éxito de los hoteles ya que la acertada selección del personal asegura que los servicios de hospedaje, alimentos y otros de servicios como transporte, salas de convenciones etc., podrán ofrecer la calidad de servicio que los clientes esperan. Es frecuente que determinados hoteles aún cuando disponen de excelentes instalaciones

fracasan ante el mal servicio suministrado por personal incapaz e inadecuado para las necesidades de los clientes. (Véase figura 7).

Figura 7
Estructura Administrativa de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

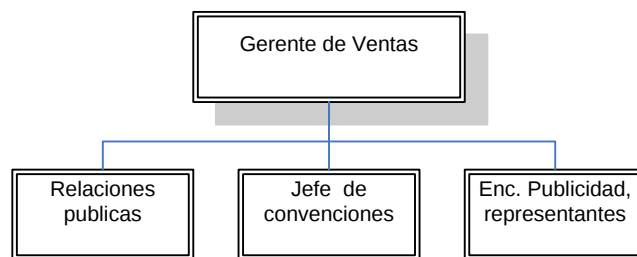
Esta gerencia es una de los pilares de la calidad en el servicio ya que este es resultado directo del trabajo realizado por el personal; y su responsabilidad no termina con la contratación, en realidad ahí comienza debido a que lograr que el personal continúe mejorando e involucrándose depende de las políticas aplicadas en esta área. Si ésta no define como el personal se va involucrar más cada día terminará alejándose de sus tareas, disminuyendo los esfuerzos que realiza hasta estar casi al margen de lo que debe realizar. La cuestión es ¿cómo esta gerencia puede incrementar el involucramiento del personal? ¿Cómo puede hacer un plan para lograrlo? Esta y otras interrogantes deben responderse apropiadamente para definir una política que tenga un efecto en el sentido deseado. Pero estas respuestas solo puede ser obtenidas en el lugar donde suceden los hechos, es decir, en los hoteles.

d). Gerencia de ventas

Esta área genera trabajo al disponer y negociar en el mercado las condiciones apropiadas para competir exitosamente con estrategias de ventas

competitivas, con promociones atractivas para los clientes. Generalmente su operación muy activa en el mercado pero en el caso de hoteles pequeños juega un papel pasivo e incluso prácticamente inexistentes o son ejercidas por el gerente general. (Véase figura 8).

Figura 8
Estructura Administrativa de la Gerencia de Ventas



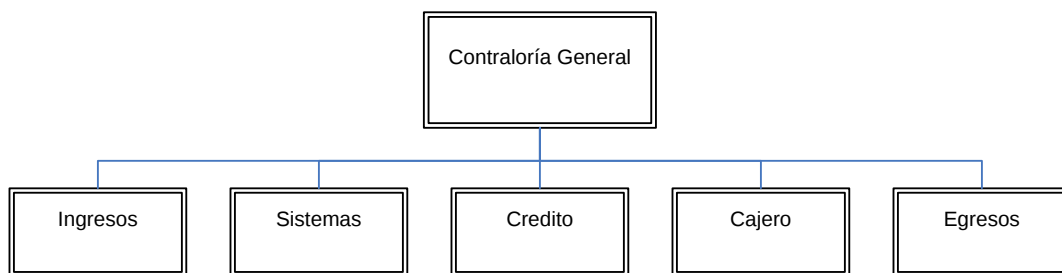
Fuente: Encuesta propia

En la gerencia de ventas se refleja la competitividad de cualquier hotel, y eso es explicable por que de su desempeño se deriva mayor demanda de servicios y las personas que están en ella están dispuestas a trabajar bajo mayor presión. Pero comúnmente esta disposición es producto de que tienen un alto grado de involucramiento laboral, una elevadísima identificación con su empleo que facilita su disposición hacia el cumplimiento de metas. Y este involucramiento es clave en el logro de sus objetivos por lo que la búsqueda de su acrecentamiento es fundamental en el éxito de la operación de la actividad hotelera.

e). Gerente de contraloría

Esta área es propia de hoteles de cuatro y cinco estrellas ya que en los pequeños no funcionan y las funciones indispensables como ingresos, egresos, son ejercidas por el contador; el resto son subcontratadas con empresas externas y de esa forma se disminuyen costos intrínsecos de su operación. (Véase figura 9).

Figura 9
Estructura Administrativa de la Contraloría General

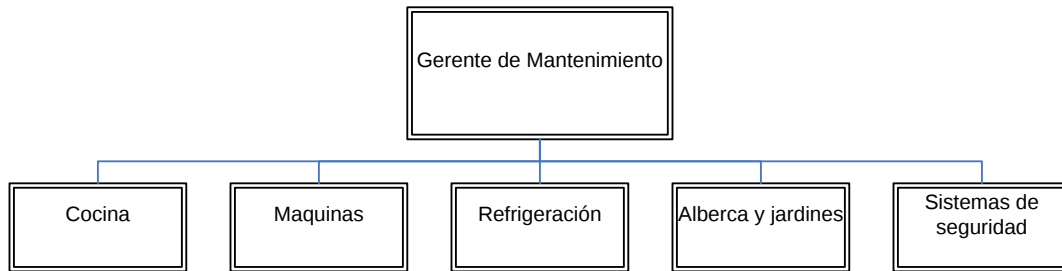


Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

f). Gerente de mantenimiento

Esta área generalmente esta en funciones en todos los hoteles por al menos una persona de mantenimiento que a la vez contrata servicios de empresas externas. En los hoteles de cuatro y cinco estrellas siempre están presentes en forma importante con personal que aseguran el correcto funcionamiento de las instalaciones, sistemas y equipos. (Véase figura 10).

Figura 10
Estructura Administrativa de la Gerencia de Mantenimiento



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

Esta es de las gerencias que están detrás del éxito de muchos hoteles, pues mientras todo funciona correctamente nadie las recuerda, pero apenas aparecen las primeras fallas resalta su importancia. Es tan importante que ningún hotel podría funcionar al presentarse fallas graves como luz eléctrica, refrigeración, suministro de agua etc. Por ello, incrementar el involucramiento laboral de las personas hacia sus tareas y como resultado haya un mayor esfuerzo y aseguren el funcionamiento de las instalaciones y equipos se convierte en una prioridad de cualquier administración hotelera.

Es importante observar que la estructura administrativa crece proporcionalmente con el tamaño del hotel y con ello el número de personas que laboran, por lo que, es entonces que crece la importancia de establecer nexos de participación del personal, los cuales, no deben ser fortuitos debido a que pierden objetividad y con el paso del tiempo se convierten en lastres burocráticos en lugar de contribuir a los logros de la organización.

1.5. El personal en hoteles de Sinaloa

Sin importar el tamaño y tipo de hotel, es decir, un pequeño establecimiento o un gran hotel del mayor lujo, en realidad se trata de una empresa con gente,

no solamente porque es para servir otras, sino porque requiere de sus servicios para operar. El equipamiento y automatización ayuda y tiende a reducir las necesidades de contratación personal pero no prescinde completamente. Además, a diferencia del equipo, el ser humano es el único que puede proveer los servicios y la atención para ofrecer un bienestar de los huéspedes.

Todos los establecimientos hoteleros ofrecen una mínimo de servicios de hospedaje y alimentación, pero para alcanzar un verdadero éxito agregan otros que con calidad que genera entre otros beneficios la lealtad de los clientes. Asimismo ofrecer servicios de calidad hace la diferencia en esta actividad pues no es cuestión de poseer buenas instalaciones y comida, la atención y buen servicio hacen que la calidad sea lo que marca la diferencia en un establecimiento.

Entre más grande sea cualquier hotel se necesita más personal para atender adecuadamente y operar todos los equipos y servicios que se ofrecen. Los grandes hoteles que ofrecen área de convenciones con más empleados requieren de más supervisores, por lo que crean departamentos adicionales, asignando más tareas específicas a cada empleado.

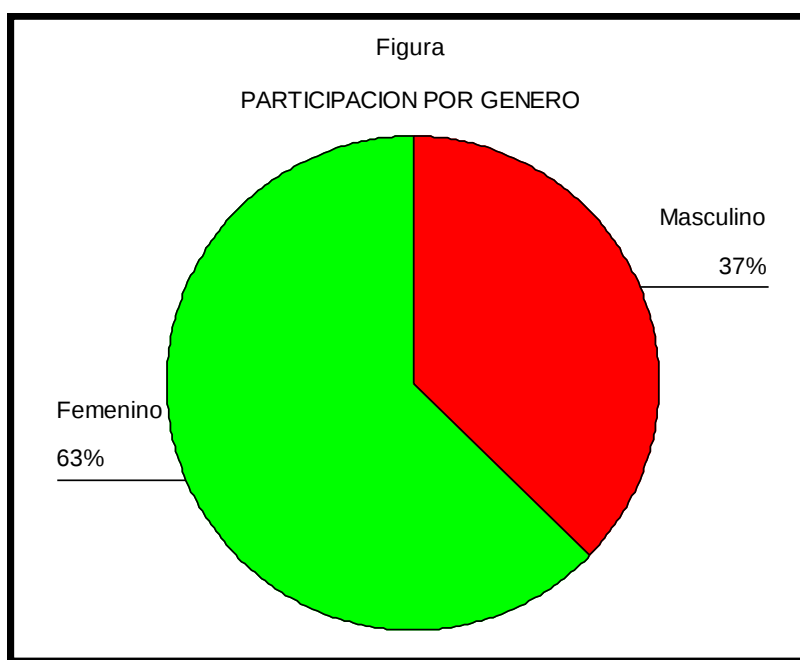
Los hoteles varían no solo en tamaño, sino también en tipo de clientes y en alcance de servicios. Cada función existe pero las prioridades varían de un hotel a otro. La administración debe determinar los departamentos y el número de empleados que serán necesarios para su operación. La asignación de cada empleado a cada función se hace simplemente para resaltarla, con el propósito de hacerla más fácil de describir y comprender.

En el pasado, hasta los años treinta, el gerente de hotel debía ser una persona responsable de la operación en su totalidad y era generalmente el anfitrión que saludaba personalmente a los huéspedes y se encargaba que no faltara nada. Sin embargo con el paso de los años en que los propietarios de los hoteles cambiaron de manos esta imagen empezó a desaparecer. Como resultado, surgió un nuevo tipo de servicio hotelero estandarizado en las funciones a

desempeñar con tendencia a la similitud entre los hoteles de la misma categoría. (Stewart y Weissinger, 2001)

En el estado de Sinaloa el personal del sector hotelero es en mayor proporción del sexo femenino en un 63% contra un 37% del sexo masculino. (Véase figura siguiente).

Figura 11
Participación por Género en los Hoteles De Sinaloa



Fuente: Asociación de Hoteles y Moteles (encuesta 2007)

1.6. Problemática del recurso humano del sector hotelero

Los tiempos actuales exigen que los recursos humanos de cualquier país o región sean altamente competitivos, para que estos puedan ser capaces de

enfrentar el contexto de la dinámica mundial. Para ello, se debe prestar atención, entre otros aspectos, al nivel educativo y a la capacitación constante con el fin de desarrollar recursos humanos de alta calidad (Velarde, 1995).

La actividad de hotelería en México ha sido hasta la fecha menos estudiada que otras, como la agricultura, la industria, y el transporte. Esto representa, por una parte, la oportunidad para realizar investigaciones novedosas sobre muy variados temas, pero por el contrario también implica dificultades para obtener fuentes de información.

Al hablar de problemática del recurso humano en hoteles, se debe tener presente la complejidad de los servicios que se ofrecen en ellos, ya que, entre mayor es su complejidad del servicio las exigencias sobre el personal son mayores y sus deficiencias se magnifican.

Además derivado de la globalización se ha incrementado la competencia en esta actividad lo que exige que el personal sea cada vez más competitivo; para ello, se debe prestar atención al nivel educativo y a la capacitación constante con fin de desarrollar recursos humanos de alta calidad.

Así, cuando se habla de recursos humanos hay que tener presente que la oferta del personal en el mercado laboral representa un elemento fundamental en el desarrollo económico de cualquier país. El número de personas, así como la educación y capacitación de la población son determinantes en el progreso, independiente del camino de desarrollo que se elija.

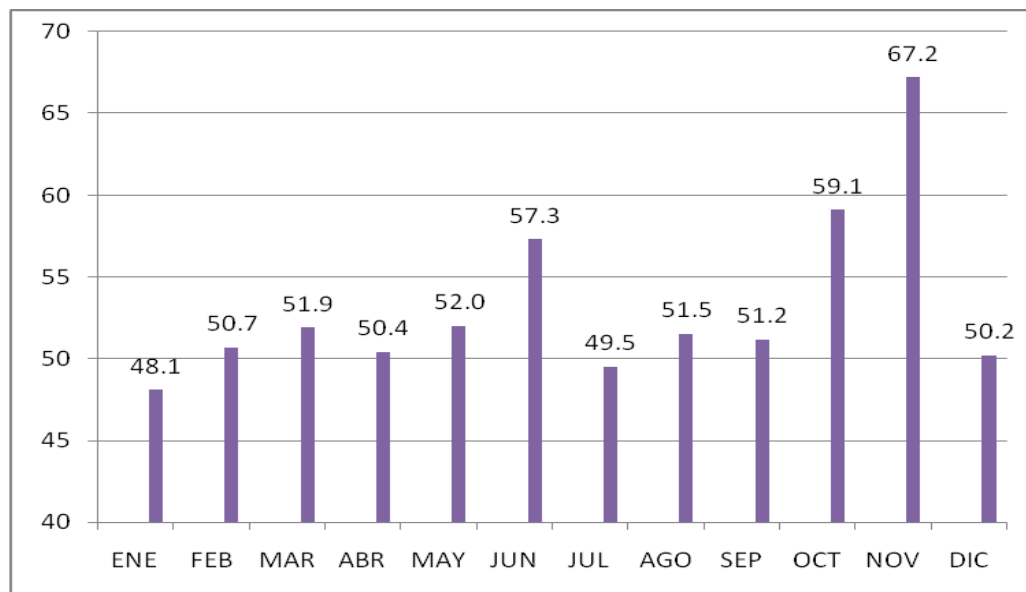
En el contexto de esta investigación que corresponde al área centro del estado de Sinaloa, en el municipio de Culiacán, los reportes de Asociación de Hoteles y Moteles registran parte de la problemática que afecta a esta actividad económica.

Destacan estos reportes que los problemas de personal están vinculados a los efectos de la estacionalidad de la ocupación de los hoteles, es decir, al hecho de que hay meses en que la ocupación es muy alta y otros en las que es muy reducida y lo que deriva en altibajos en la contratación del personal operativo. (Asociacion de Hoteles y Moteles de Culiacán, 2002).

Un factor que influye en la problemática del sector es la creciente demanda de personal por parte de otros sectores particularmente el comercial e industrial, propio de la ciudad que se constituye en una alternativa laboral para el personal que frecuentemente recibe ofertas de trabajo muchas veces más atractivas que las del propio sector y al aceptarlas aumenta la rotación del personal (Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán, 2002).

Los meses de mayor ocupación son Marzo (51.9%), Junio (57.3%) y Noviembre (67.2) los cuales coinciden con la Semana Santa, vacaciones de verano y visitas de negocio previas de navidad considerando que Culiacán, es el centro comercial más importante del estado (Véase figura 12).

Figura 12
Niveles de Ocupación en Hoteles de Sinaloa



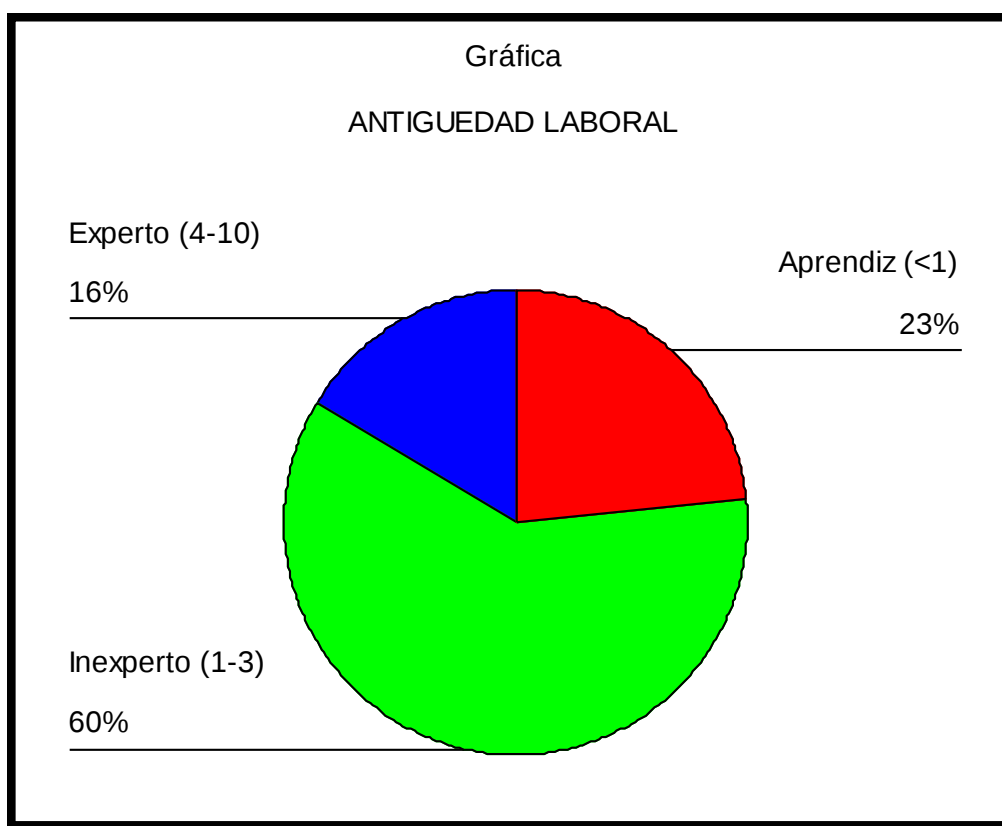
Fuente: (Inegi, 2004)

Esta variabilidad obliga a la contratación de personal por periodos cortos de uno a tres meses lo que implica la contratación de personal sin el debido tiempo necesario para un entrenamiento previo, sin la identificación suficiente de los servicios que se ofrecen, sin el aprendizaje necesario para cubrir la calidad requerida en la función y adicionalmente con la preocupación natural

de saber de cual va ser su proximo empleo una vez que concluya el breve período por el que fue contratado.

De esta forma se observa que una parte importante del personal (más de 60%) tiene poca antigüedad laboral (1 a 3 años) lo que significa que su nivel de conocimiento y de habilidad es el de inexperto ya que es hasta el cuarto año que se les considera como expertos en el oficio que desempeñan. (Véase figura 13).

Figura 13
Antigüedad Laboral del Personal



Fuente: Elaboración con base en encuesta propia

La elevada rotación de personal se ha convertido en un círculo vicioso, ya que, se contrata personal con poco interés en hacer una carrera en campo de la

hotelería y además con menor preparación a la necesaria para el desarrollo de las funciones propias de la actividad.

De acuerdo a un estudio en el municipio de Culiacán realizado durante esa investigación encontramos que el promedio de estudios del personal es de 10 años, es decir, solamente primaria y secundaria; incluyendo personal que ocupa puestos de supervisión y gerencia de área.

Es frecuente que ocupen cargos de gerencia personal con baja preparación escolar que se suple con el aprendizaje de voz en voz, por la enseñanza de los mismos compañeros y en menor grado con la capacitación en cursos, talleres y diplomados impartidos por especialistas en el ramo de la hotelería.

Encontramos que en algunas áreas como restaurant ya esta profesionalizado la preparación de alimentos con la carrera de chefs, lo cual, es muy limitada debido a que solo están en hoteles de cinco estrellas.

En el caso de las áreas de bar integrado en hoteles, los responsables de estos –barman- han aprendido la preparación de bebidas con la enseñanza por otro barman, autodidácticos y con la obtención de diplomas ofrecidos por instituciones de enseñanza del ramo hotelero.

Uno de los problemas más frecuentes con el personal es el ausentismo en especial los días lunes, lo que, no resulta difícil de entender por las características de la labor que desempeñan. Sobre este problema los administradores utilizan una variedad de prácticas para reducirla pero continua siendo una de las dificultades más frecuentes con el personal.

Otra dificultad, de que se adolece, en la actividad hotelera es que, por el dinamismo del servicio requiere de personal durante las 24 horas en algunas áreas como recepción, seguridad y mantenimiento.

Esto exige a los gerentes una comunicación permanente que lamentablemente en la práctica, no siempre fluye con excepción en turnos diurnos; pero no es así en turnos vespertinos y turnos nocturnos.

De esta forma podríamos resumir la problemática del sector hotelero del municipio de Culiacán, Sin., en los siguientes aspectos. (Véase Tabla siguiente).

Tabla 7
Problemas de Personal en Hoteles de Culiacán

Problemas	Jerarquización
Rotación del personal	1
Ausentismo	2
Baja escolaridad	3
Improvisación en tareas	4
Distracción laboral	5
Fuente: Asociación de Hoteles y Moteles (encuesta 2007)	

Con este marco contextual de la actividad hotelera en México se podrían derivar algunas conclusiones que tienen relación con el tema de estudio en esta investigación

El contexto de la actividad turística en la que la hotelería tiene un papel preponderante, se distinguen tres elementos sobresalientes:

El dinamismo de la apertura comercial con efectos en el incremento de competencia en el sector turístico.

La rotación de personal acentuado por la demanda de otros sectores como el comercial e industrial.

Con respecto a las categorías de hoteles en México se puede destacar la permanencia de un elevado número de establecimientos registrados en SIN CLASIFICAR que incluye a los que operan con escasa estructura

administrativa de tipo familiar, con fuertes lazos de unión entre el propietario y empleado.

En estos hoteles es obvio advertir que se genera un proceso de involucramiento natural debido a que el personal actúa en casi en todas las tareas que requiere el hotel sin considerar la motivación intrínseca por ser a la vez propietarios del establecimiento.

Sin embargo, otro escenario completamente opuesto al anterior corresponde a los hoteles con estructura administrativa mayor -dos estrellas- que no es de tipo familiar, que establece jerarquías y procedimientos que actúan en muchos casos como obstáculos de comunicación que afecta la identificación, esfuerzo y satisfacción al trabajo. De acuerdo con las cifras anteriores el número de personas que trabajan en hoteles en México varía de acuerdo a su antigüedad, tamaño pero sobre todo por la magnitud y complejidad de los servicios que ofrecen al público, es decir, usuarios que sin alojamiento utilizan el restaurant, alberca ó salones de fiestas y convenciones.

Esta problemática predomina en hoteles de cuatro y cinco estrellas cuya estructura administrativa se multiplica al incorporar gerencias especializadas, supervisores, operarios, jefes de área etc. que exige que el personal se coordine de una forma muy precisa e intensa entre-departamentos e intra-departamentos.

Del total del universo de hoteles (345) del estado de Sinaloa tenemos 131 (37%) que corresponden a 3, 4 y cinco estrellas, los cuales, cuentan con una estructura administrativa configurada por múltiples departamentos especializados que exige un funcionamiento preciso e intenso por parte de todo el personal. Este número de hoteles ocupa a 6,400 personas es decir al 70 % del empleo en la actividad hotelera del estado de Sinaloa, lo que indica la importancia del tema de de investigación, ya que es en estos, donde se manifiesta su importancia.

Podemos resumir con este breve diagnóstico del sector hotelero en Culiacán, Sinaloa lo siguiente:

1. Las características de todos los servicios en hoteles son objeto de un proceso de estandarización internacional derivado de la formación de alianzas.
2. La complejidad en la operación de los servicios de hoteles se incrementa con el tamaño y número de servicios otorgados a los clientes.
3. Se incrementa la exigencia de otorgar más servicios con calidad a menor costo.
4. Los turistas viajan más y exigen más calidad por lo que pagan.
5. Los problemas de personal de ausentismo y rotación reducen las posibilidades de mantener altos estándares de calidad.
6. El trabajo en equipo, la comunicación y participación son la base solida de los hoteles de mayor calidad en el servicio.
7. El surgimiento de una intensa tendencia a la profesionalización de quienes laboran en empresas turísticas, así como, a la modernización de la actividad en todos sus procesos (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2009).

En el siguiente capítulo se revisa las actividades relacionadas con la planeación y como estas están vinculadas con el logro de los objetivos de las empresas.

CAPÍTULO II. PLANEACION ESTRATÉGICA

En este capítulo exploramos el concepto de planeación estratégica; revisamos como determina el mejor aprovechamiento de los recursos en una organización y cómo influye en la participación de los empleados en su trabajo. Aún cuando los propósitos esenciales de la planeación estratégica son: establecer la visión, la misión, las estrategias de desempeño entre otros; hay otros secundarios dirigidos a mejorar la participación de los empleados al trabajo y contribuir al logro de las metas de la empresa. (Steiner, 1998).

Ello se fundamenta en el principio básico que estipula que antes de asignarse la tarea a una persona en una organización deben considerarse sus actitudes, habilidades e intereses resultantes de un proceso de planeación que permita conocer y determinar cómo debe participar cada persona en el trabajo.

Sin embargo, si estos últimos propósitos no son incorporados de manera explícita en el plan, operan en forma incidental, por lo que su impacto resulta reducido.

Para que una empresa alcance el éxito en un ambiente competitivo como el actual, debe cumplir las exigencias en los sistemas de trabajo; sus miembros al interior de las organizaciones deben dedicarse a resolver problemas de producción y de calidad para proveer servicios efectivos al cliente. Igualmente importante, se requiere que el personal sea hábil y esté dispuesto a contribuir creativa y pro-activamente- (Tesluk Paul E, Robert J Vance, John E Mathieu, 1999).

Lo anterior solo puede derivarse de un intenso involucramiento del personal resultante de una pertinente planeación con el propósito de dotar a los empleados de tres elementos básicos dentro de su participación en la empresa: poder para actuar, información y dominio del trabajo (Lawler III, 1999).

Esta posición ha sido replanteada de forma diversa considerando la administración participativa y el empowerment (Drehmer, Belohlav, y Coye, 2000).

En este capítulo se hace una revisión de conceptos y el análisis de la planeación estratégica a partir de su definición las escuelas que han surgido alrededor de ella, los modelos establecidos y dimensiones que se consideran en esta variable del fenómeno de competitividad de las empresas que permiten visualizar su estudio a través de esta investigación.

2.1. El proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica (PE) establece una trayectoria, una serie de criterios que deben seguirse, y un conjunto de acciones a realizarse para alcanzar los objetivos predefinidos. (Reyes, 1996). Ello implica que las decisiones que se tomen hoy tendrán un efecto en un tiempo futuro, los cuales dependen, del desarrollo de toda la organización. (Ivancevich, 1997).

Como se analiza más adelante la PE es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático que identifique y analice los factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koons y Weihrich, 1995).

El proceso de planeación estratégica incluye un conjunto de elementos que parten de lo más general hasta lo más específico dentro del funcionamiento de una organización (Fig. 14).

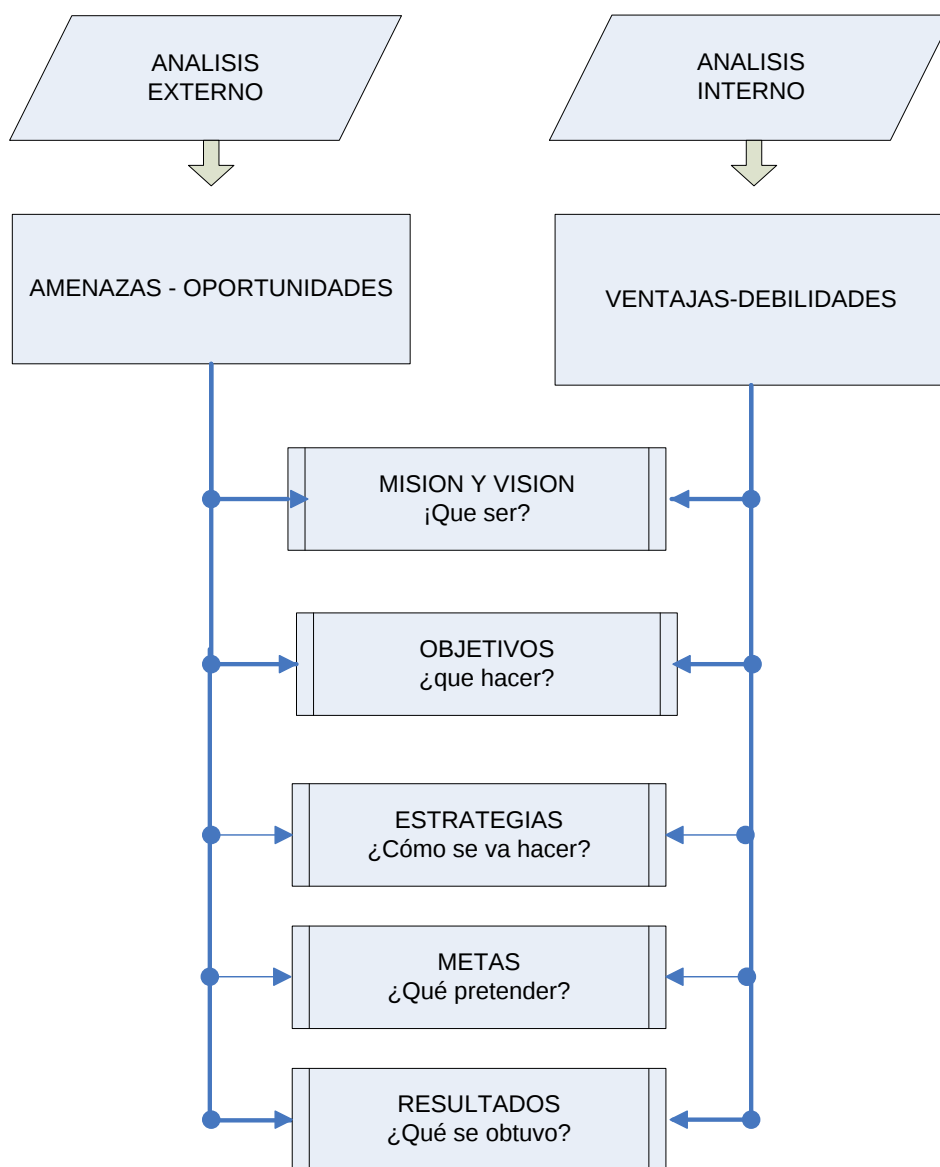
Estos elementos deben formar parte de un proceso sistemático que los integre desde su estado inicial y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los niveles deseados.

Cualquier secuencia de planeación estratégica debe incluir, al menos 7 pasos de carácter lógico (Pineda y Torres, 2007):

1. Definir la visión y la misión del negocio ó la organización
2. Definir la medida de desempeño ó efectividad de la organización. Identificar fortalezas y debilidades, amenazas oportunidades.
3. Seleccionar y describir las metas y resultados deseables (objetivos) para el futuro de la organización.
4. Instrumentar un plan estratégico para obtener las metas, con indicadores de esas metas expresadas en términos de las medidas de desempeño.
5. Organizar los esfuerzos y asignar responsabilidades para llevar a cabo el plan estratégico.
6. Localizar las fuentes de presupuesto y personal para desarrollar los esfuerzos.
7. Monitorear y controlar (evaluar) el desempeño y, si es necesario, revisar el plan estratégico.

En la figura 14 se presenta un proceso de planeación con las características antes indicadas:

Figura 14
Elementos del Proceso de Planeación



Fuente: Modificado de Adler y Lane, 1988

El proceso de PE deberá revisar y analizar detalladamente lo externo y lo interno y concretar con estrategias de acción que le permitan materializarlo. Entre otros aspectos este proceso debe incorporar lo siguiente (Adler & Lane, 1988):

1. Revisión de la historia institucional, en especial de la misión

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responda a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados en función del entorno y el largo plazo. El proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y, sobre todo, en las fases de crisis. En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compete?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

2. Analizar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc).

3. Redefinir las metas

Esta actividad revisar las medidas a lograr para cumplir u obtener el objetivo en periodo o tiempo dado, la determinación de resultados a largo plazo de una organización de la empresa.

La mision y los objetivos son el principio del proceso completo; el proceso estratégico consiste en dirigir al negocio hacia donde encaja mejor.

Otra forma de aplicar un proceso de planeación estrategica es la definición de una estrategia como concepto central (Bryson, 1995):

Este enfoque incluye las siguientes fases (ibid):

1. Análisis estratégico

Parte con un analisis de la industria en la que se inserta la empresa, de sus competidores y un analiss de fuerzas y debilidades.

2. Define la mision y su vision de largo plazo

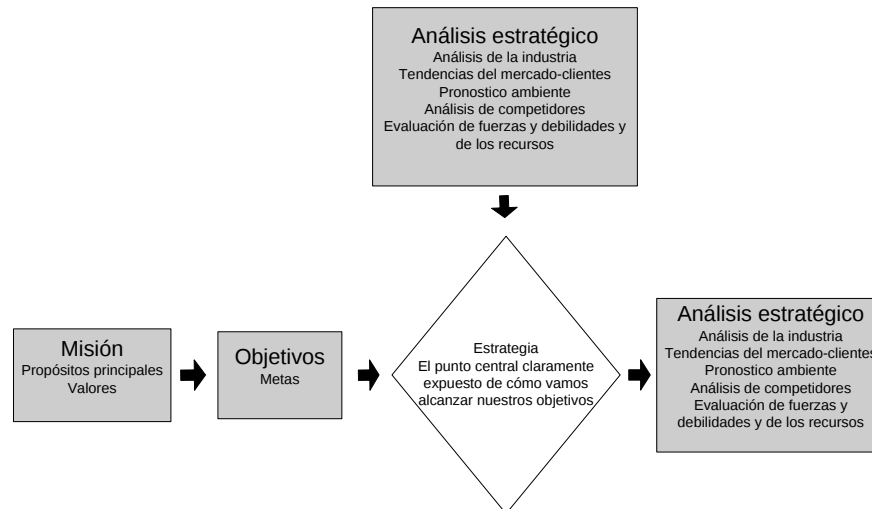
3. Los Objetivos y metas de corto y mediano plazo

4. Concreta las estrategias como punto medular del proceso

5. Se retroalimenta el analisis estratégico y reinicia el ciclo que le permite establecer nuevas estrategias

Este proceso se resume en la figura 15:

Figura 15
Representación grafica del
Proceso Estratégico



Fuente: Hambrick y W., 2001

Los dos enfoques coinciden en que ambos plantean el analisis externo e interno, el analisis de las amenazas-oportunidades y fuerzas-debilidades, planeamiento de mision y vision, y en especial en el planteamiento de la estrategia como resultado final del mismo.

Esta coincidencia es relevante ya que en la definición de las estrategias se concretan los recursos y esfuerzos dedicados. Lamentablemente con frecuencia ésta es una de las debilidades más comunes en estos procesos debido a que sus resultados no son factibles de aplicar a las organizaciones y su destino final es convertirse en documentos de archivo sin ninguna utilidad porque implica una participación inducida, programada y planeada del personal de la organización.

2.2. Antecedentes y perspectiva de la planeación estratégica

Los primeros antecedentes de la PE se registran en la actividad militar posteriormente en el campo de los negocios y consecuentemente en el campo de las ciencias políticas y administración de negocios (Easterby-Smith, 1987).

Otros antecedentes se registran en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas (Ansoff, 1980). Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (Ronda, 2007) en su obra la teoría del juego.

Las raíces y configuración de la PE como disciplina se encuentran en el campo de la administración, la ciencia política y los negocios. La literatura de administración vincula la planeación con temas como mercadotecnia y productividad. En tanto que la literatura de ciencias política se enfoca hacia el poder y legislación. La literatura de negocios se enfoca hacia aspectos económicos. (Zentner, 2002).

Un proceso de planeación estratégica puede vincularse con distintas disciplinas, procesos ó actividades. En nuestro caso es hacia un proceso específico que se desarrolla en las empresas como se verá más posteriormente. La retroalimentación resultante de la planeación estratégica durante su aplicación en múltiples actividades humanas ha enriquecido sus alcances y aportaciones.

En este contexto realizar una incursión teórica sin restricción alguna resulta un trabajo de enormes proporciones y requeriría recursos extraordinarios; por tal motivo, para los propositos de esta investigación se procede mas adelante a la construcción de una matriz con elementos que contienen criterios para realizar este estudio.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Definiciones

Una definición de estrategia es la establecida por (Quinn, 1980) que establece: "...es un modelo o plan que integra las principales metas en una organización, políticas y una secuencia de acciones de un forma integral y coherente..."

Otra aportación define a la planeación estratégica como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior; Son aquellos mecanismos formales, que obligan al cumplimiento de un plan (Steiner, 1998).

Algunas definiciones de la planeación estratégica se refieren a que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener (Drucker, P.1954).

En un ambiente tan dinámico y cambiante las definiciones de planeación estratégica deber estar actualizándose. En este sentido una definición muy de acuerdo al ambiente actual es "... la conducción y visión de una organización hacia el largo plazo para obtener ventajas utilizando la configuración de sus recursos en un ambiente cambiante, atender las necesidades del mercado y satisfacer las expectativas de los clientes..." (Johnson y Sholes, 1997).

Un enfoque diferente define a la planeación estratégica como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (Chandler A., 1962)

En el campo específico de los negocios se utiliza con frecuencia la siguiente definición: "Un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo" (Kotler y Bloom, 1988).

Entre a las definiciones anteriormente enunciadas, encontramos los siguientes conceptos centrales:

Tabla 8

Matriz de autores de Planeación Estratégica

Autores	Conceptos centrales en las definiciones			
	Diagnóstico/ Expectativas Análisis FODA	Misión/Visión Metas largo plazo/ satisfacer clientes	Modelo ó Plan/ Actividades/ Mecanismo formal	Presupuesto/ Configurar recursos
Quinn, 1980			X	
Steiner, 1980	X	X	X	X
Drucker, 1954	X			X
Johnson y Sholes,1997	X	X	X	X
Chadler A.,1962		X		X
Kotler y Bloom, 1988		X		X

Fuente: elaboración propia

Las definiciones de PE se enfocan sobre aspectos externos, otras sobre tendencias del mercado, competitividad, nicho de mercado, o bien hacia aspectos internos, y otros hacia oportunidades y amenazas del ambiente (Young, 1981).

Es conveniente hacer mención, lo que, aparentemente no es planeación estratégica (Keller citado por Zentner, 2002) :

a) una foto esquemática (una representación),

b) etiquetar una situación particular,

- c) una “visión personal” de un individuo o pequeño grupo
- d) una “colección de planes de varios departamentos”
- e) trabajo elaborado solo por planeadores
- f) centrarse solo en lo que es cuantificable
- g) un capitulado de “las condiciones de mercado y sus tendencias”
- h) un reporte de lo “sucedido en el año”
- i) un método para eliminar el riesgo
- j) una bola de cristal

La definición de planeación estratégica permite advertir que es multifacética y situacional de donde se desprenden varios modelos alrededor de ello. El punto central, de los distintos autores sobre PE, difiere uno de otros; en cuanto a considerar un modelo ó un plan; otro es que si la consideran como un conjunto de actividades ó como un curso de acción, como un proceso general ó si tienen la intención de un medio para alcanzar una meta determinada.

La falta de coincidencia en la presentación de modelos de PE lejos de considerarla una debilidad es la mayor fortaleza del concepto ya que muestra un rasgo importante de variabilidad que posteriormente retomaremos (Hernandez, Fernandez-Collado, & Baptista, 1991).

De aquí que en el siguiente apartado se consideran las posibles dimensiones de esta variable.

2.3.2. Dimensiones

Derivado de varias definiciones del concepto de la PE se han derivado múltiples dimensiones para su configuración. Estas se resumen en el Tabla9 en donde se dan como referencias a los autores que las utilizan dentro de su definición o descripción.

Tabla 9
Dimensiones de Planeación Estratégica

Dimensiones	Descripción	Autores
Técnicas para planeación (TECNICAS)	Uso de la planeación hacia problemas estratégicos confusos, dispersos	Grant Y King (1979,1982)
Atención a aspectos internos (INTERNOS)	Enfocado a problemas internos (organizacionales, análisis de fuerzas y debilidades)	Camillus y Venkatram (1984) Grant y King (1982) King y Cleland (1978) Lorange y Vancil (1977) Stevenson (1976)
Atención a aspectos externos (EXTERNOS)	Monitoreo de las tendencias del ambiente	Aguilar (1965) Keegan (1974) Kefalas y Schoderbek (1973) Thomas (1980)
Cobertura funcional e integración (FUNCIONES)	Aplicación funcional desde con una perspectiva general de administración	Hitt, Ireland y Palia (1982) Hitt, Ireland y stadter (1982) Lorange (1980)
Recursos aportados a las funciones de planeación (RECURSOS)	El grado de compromiso organizacional a la planeación, nivel de involucramiento de los supervisores	King y Cleland (1978) Steiner (1979)
Resistencia a la planeación (RESISTENCIA)	El nivel de resistencia a la planeación	Lenz y Liles (1981) Lyles y Lenz (1982) Steiner (1979) Steiner y Schollhammer (19759) Schultz y Slevin (1976)

Fuente: Ramanujam y Venkatraman, 1987

2.3.3. Resumen de escuelas de planeación

De la misma forma que la presentación de los modelos, la PE se puede explorar a partir de las escuelas que plantean diferentes perspectivas del concepto como se puede ver a continuación.

Entre las escuelas de PE que han aportado valiosas ideas y concepciones a lo largo del tiempo se encuentran las siguientes: (Mintzberg H. , 1999).

1. Escuela de diseño:

Quien propuso esta perspectiva fue Selznick (1957), seguido por Chadler (1962); posteriormente Andrews, (1965), plantea la formación de estrategia derivada de las fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades. Esta visión de estrategia fue dominante hasta principios de los 70's

Esta escuela difiere en su planteamiento con otras, en especial por el interés de presentar a la planeación como resultado de un proceso completamente formal.

2. Escuela de la planeación:

Esta se gestó en forma paralela con la escuela de diseño, su representante Ansoff, (1980) publicó su libro en 1965, es decir, casi al mismo tiempo que Andrews. Esta escuela predominó en los 70's hasta principios de los 80's y aun continua siendo importante en la literatura de planeación. Esta escuela toma supuestos de la escuela de diseño excepto que hay un elemento significativo: el proceso no es solamente lógico sino también formal que se puede descomponer por etapas, delinear, revisar, y soportar con técnicas(que incluya objetivos, presupuesto, programas y planes operativos).

3. Escuela de Posicionamiento:

Esta escuela tiene como vision dominante la formacion estratégica y surge en los 80's, etiquetada como del posicionamiento. Tuvo un impetuoso promotor; Michael Porter como resultado de su trabajo académico cercano a los trabajos de posicionamiento de Hatten y Schendel (mediados de los 70's) y el grupo consultor de Boston y el proyecto PIMS- todos precedidos por una gran literatura de estrategia militar, que recuerda a Sun Tzu en 400 a.c.

Esta estrategia se reduce a posiciones genericas para analizar al sector industrial. Esta literatura sigue creciendo en todas direcciones incluyendo grupos estratégicos, cadenas de valor, teoria de juegos y otras ideas, pero siempre con este enfoque analítico.

4. Escuela de emprendedores:

Esta escuela ubicó el proceso de planeación en el gerente (Shumpeter, 1954, Cole, 1959), incorporando en éste el misterio de la intuición. Esto enriqueció las estrategias con diseños precisos, y planes con amplias perspectivas. Se enfocaba sobre contextos particulares y nichos.

5. Escuela del conocimiento:

El desarrollo de estrategias se multiplicó con esquemas, modelos y mapas en los 80's hasta nuestros días; así las investigaciones tuvieron crecimiento basadas en el conocimiento y elaboración de estrategias soportadas con sistemas de información; entonces, sorpresivamente surge esta escuela que adopta una forma subjetiva de interpretación del proceso de planeación: que el conocimiento es usado para construir estrategias con interpretaciones creativas, aunque por su simplicidad resultara menos objetiva y distorsionada. Entre sus representantes se encuentra a Simon, 1947.

6. Escuela de Aprendizaje:

La escuela de aprendizaje desarrollada por (Limblom, 1959, Quinn, 1980, Prahalad y Hammel, 1990, Weick's, 1969), creció en un periodo de bonanza financiera; elaboraron modelos de estrategias basadas en el aprendizaje. En esta escuela las estrategias son emergentes, encontradas alrededor de la organización; comúnmente llamadas de formulación e implementación.

7. Escuela del Poder:

Sus fundamentos están basados en el uso del poder. Existen dos enfoques: micro-poder ve el desarrollo de las estrategias con la organización desde el punto de vista político –este proceso demanda persuasión y confrontación entre los actores que se dividen el poder. El otro enfoque de macro-poder ve a la organización como una entidad que usa su poder sobre otros y sus asociados, alianzas estratégicas y otras relaciones de redes de negocio; entre lo cual, surgen estrategias colectivas de su interés. En esta escuela destacan Allison, 1971, Pfeffer y Salanick, 1978, Astley ,1974.

8. Escuela Cultural:

Esta se centra en intereses comunes y de integración. La cultura tiene un gran papel en la literatura de Estados Unidos debido al impacto que produce la administración japonesa, investigaciones desarrolladas en Suecia en los 70's con la cultura como punto central siendo sus impulsores Rhenman (1973), y Hedberg y Johnson y otros Hedberg y S.A., (1977).

9. Escuela de ambiente:

Esta escuela también llamada teoría de contingencia parte de las respuestas que se podrían recibir del medio ambiente y de la población. Sus precursores incluyen a Hannan y Freeman (1977), los teóricos de la contingencia Pugh (60's). (Mintzberg, 1999).

Esta escuela se enfoca a un ambiente dinámico en el que es importante establecer un plan diseñado a superar retos inmediatos que estén afectando el desarrollo de la organización en lo inmediato; es muy útil en situaciones de riesgo en el que se deben tomar decisiones de impacto de corto plazo.

10. Escuela de configuración:

Esta escuela considera a la organización como una estructura coherente. Prevalece en organizaciones tipo máquina bajo condiciones de relativa estabilidad. Sus precursores son Chandler, 1962, Grupo McGill, Mintzberg, Miller y otros finales de los 70's Miles y Snow, 1978.

Los fundamentos de cada escuela de PE son determinantes para obtener mejores resultados en su aplicación. Algunas de ellas se desarrollaron en ambientes de crisis, en otros casos en periodos de apertura económica. Los fundamentos de estas escuelas se resumen en el Tabla 10.

Tabla10
Fundamentos de Planeación Estratégica

Escuela	Fundamentos
Diseño	Estrategia, FODA, Visión, proceso formal Estrategia, Selnik, 1957, Chadler,1962
Planeación	Proceso lógico y formal, proceso por etapas, Ansoff,1980,Andrews, 1965
Posicionamiento	Formación estratégica, Posicionamiento, Porter,1970
Emprendedores	Gerencia, Nicho de Mercado: Shumpeter, 1954, Cole,1959
Conocimiento	Conocimiento en estrategias y Sistemas de información, Simon 1945
Aprendizaje	Modelos basados en aprendizaje, Limblom, 1959, Quinn, 1980
Poder	Uso del poder Allison, 1971, Ashe,1974
Cultural	Intereses comunes e integración, Cultura, Rhenman y 1973, Hedbergh y Johnston,1977
Ambiente	Teoría de la Contingencia, Hannan y Freeman,1977, Mintzbergh,1999
Configuración	Organización como estructura (tipo cluster) Chadler,1962, Miles y snow,1978

Fuente: elaboración propia

2.4. Resumen de modelos de Planeación Estratégica

Los modelos de planeación estratégica reúnen alguna de las siguientes características

- a) planeada
- b) emprendedora
- c) Ideológica
- d) Protectora
- e) Procesos
- f) Desconectada
- g) Consensual
- h) Impuesta.

Estos tipos se ubican a lo largo de un continuum que va desde la planeación que surge como una necesidad natural hasta la imposición de las estrategias establecidas por orden superior. (Mintzberg y Waters, 1985).

Los modelos de planeación estratégica, parten del análisis de los recursos de las capacidades que incluye entre otras cosas lo siguiente (ibid):

- a) Status financiero: el cual indica el nivel de recursos disponibles para la implementación de las diferentes estrategias.
- b) Funcionamiento de la producción: o que tan bien la organización está haciendo su trabajo, usualmente medido en términos de productividad.
- c) Marketing: análisis de mercadeo que incluya evaluación de los clientes y competidores.
- d) Implicaciones de investigación y desarrollo: lo inminente respecto a cambios en la producción, funcionamiento de los mercados, planes financieros, requerimientos de recursos humanos
- e) Recurso humano: las habilidades y talentos de la gente de la organización y sus habilidades para adaptarse a las necesidades futuras (Mancini, 1988).

El proceso de planeación debe apegarse a principios para obtener los resultados esperados (Hatch y Zweig, 2001):

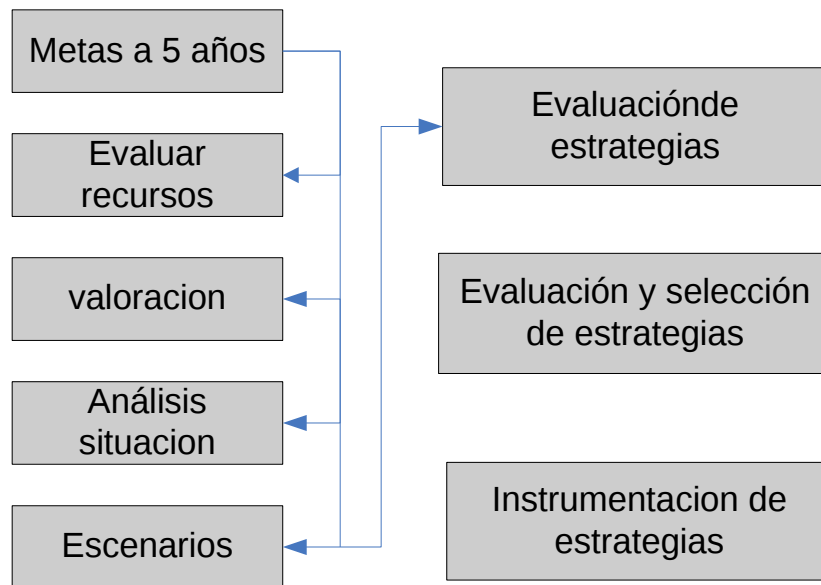
- a) Un posicionamiento diferenciado de los competidores que puede ser obtenida por la marca, tecnología, producto en sí, servicio al cliente o distribución.
- b) Un posicionamiento difícil de imitar por la competencia
- c) Dirigirla hacia la satisfacción de necesidades del mercado

2.4.1. Modelo de escenarios:

Este modelo (figura 16) se centra en la creación de escenarios en el que se establece las metas para un periodo futuro de 5 años. Incluye una evaluación inicial de los recursos con los que cuenta la empresa: humanos y materiales; también considera la valoración de las amenazas y oportunidades, hace un análisis de la competencia y de los clientes y elabora escenarios considerando las condiciones en la que se desenvuelve la empresa. (Molz, 1988).

Figura 16

Representación gráfica del modelo de escenarios

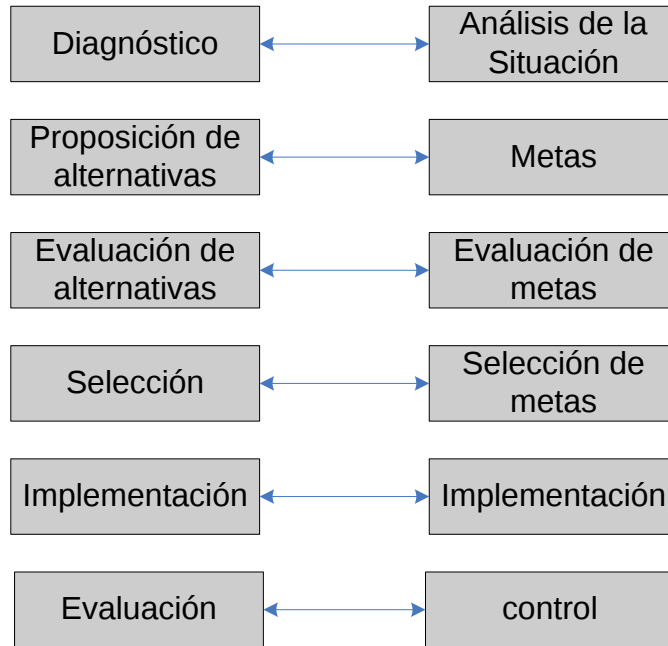


Fuente: Molz, 1988

2.4.2. Modelo de decisiones

Este modelo (figura 17) parte de un proceso sistemático de toma de decisiones a partir de un diagnóstico tanto interno como externo, propone alternativas y continua retroalimentando cada etapa con selección de alternativas y evaluando las opciones en cada situación, proporcionando metas y los el proceso de implementación en cada una de ellas (Bateman y Snell, 2004).

Figura 17
Representación gráfica del modelo de decisiones por etapas

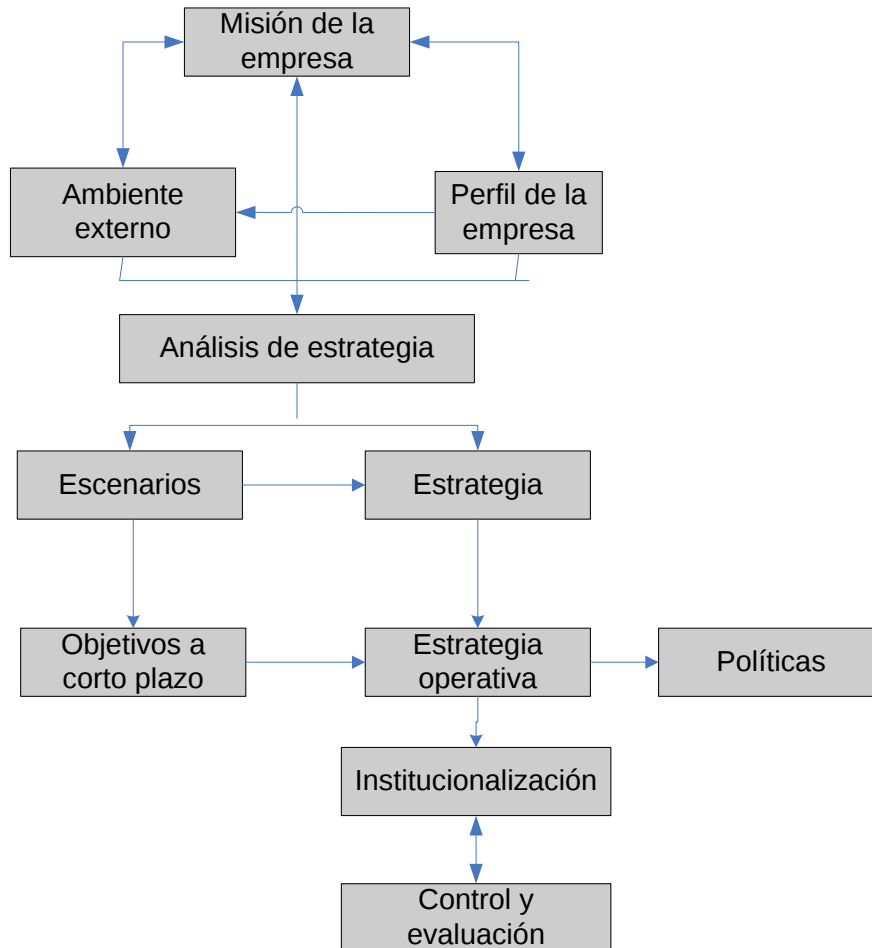


Fuente: Bateman y Snell, 2004

2.4.3. Modelo de estrategias

En este modelo (Figura 18) se plantea como el conjunto de decisiones y acciones que finalizan en la formulación e implantación de planes para lograr los fines preestablecidos. Parte de la definición de la misión, perfil de la empresa, análisis del ambiente externo de las empresas, analizar los recursos y compararlos con la competencia, seleccionar los objetivos de largo plazo y corto plazo, implementar acciones estratégicas con los recursos asignados y evaluar el proceso estratégico. (Pearce, 1987).

Figura 18
Representación gráfica del modelo del modelo de estrategias

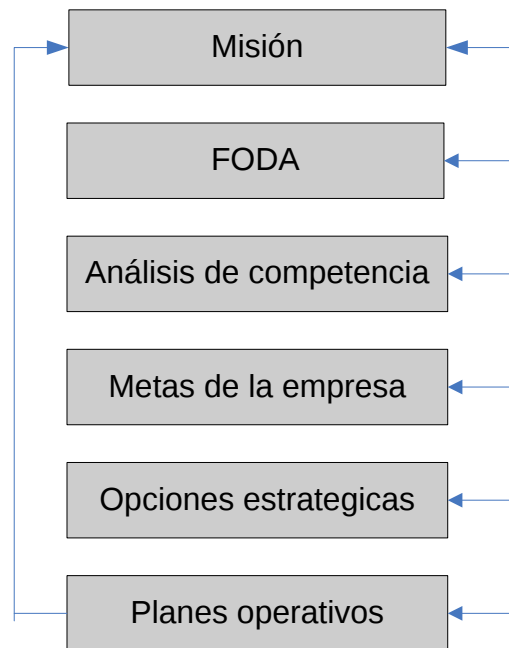


Fuente: Pearce, 1987

2.4.4. Modelo Operativo:

Este modelo (figura 19) propone seis pasos secuenciales: parte de la misión, construcción y análisis de FODA, Análisis de la competencia, Planteamiento de metas, Opciones y formulación de planes operativos ((Scarborough ,1998).

Figura 19
Representación gráfica del modelo operativo

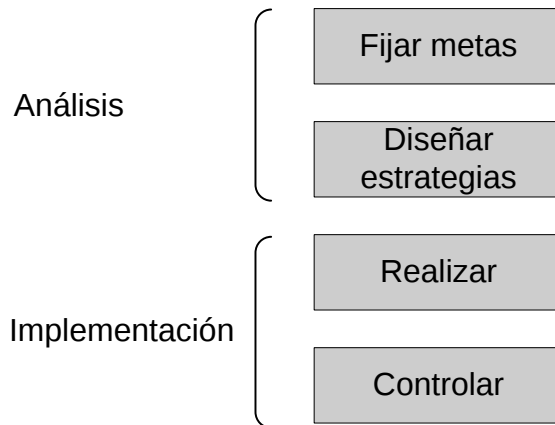


Fuente: Scarborough, 1998

2.4.5. Modelo por etapas

Este modelo (figura 20) plantea dos etapas completamente separadas y claras: la primera es la de análisis ó de planeación propiamente y la segunda de implementación de la estrategia, esquemáticamente se divide de la siguiente forma: (Shendel y Hofer, 1980).

Figura 20
Representación gráfica del modelo por etapas



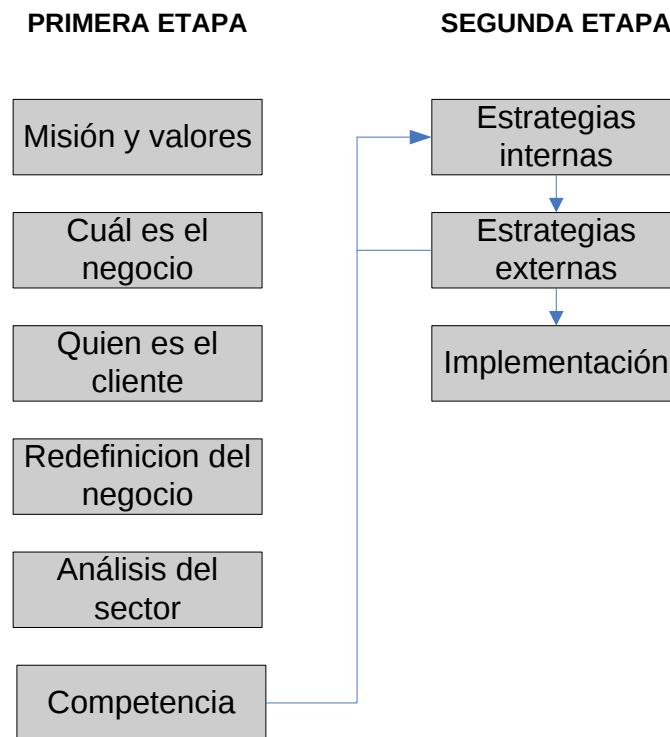
Fuente: Shendel y Hofer, 1980

2.4.6. Modelo de clientes

Este modelo (figura 21) parte de que lo más importante es que el cliente, y es la base de toda la planeación. Además del conocimiento del cliente, se debe conocer el sector de la industria al que pertenece y, a la competencia, el proceso está dividido en dos etapas; 1.- análisis 2.- desarrollo del plan, estos de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 21

Representación gráfica del modelo de clientes

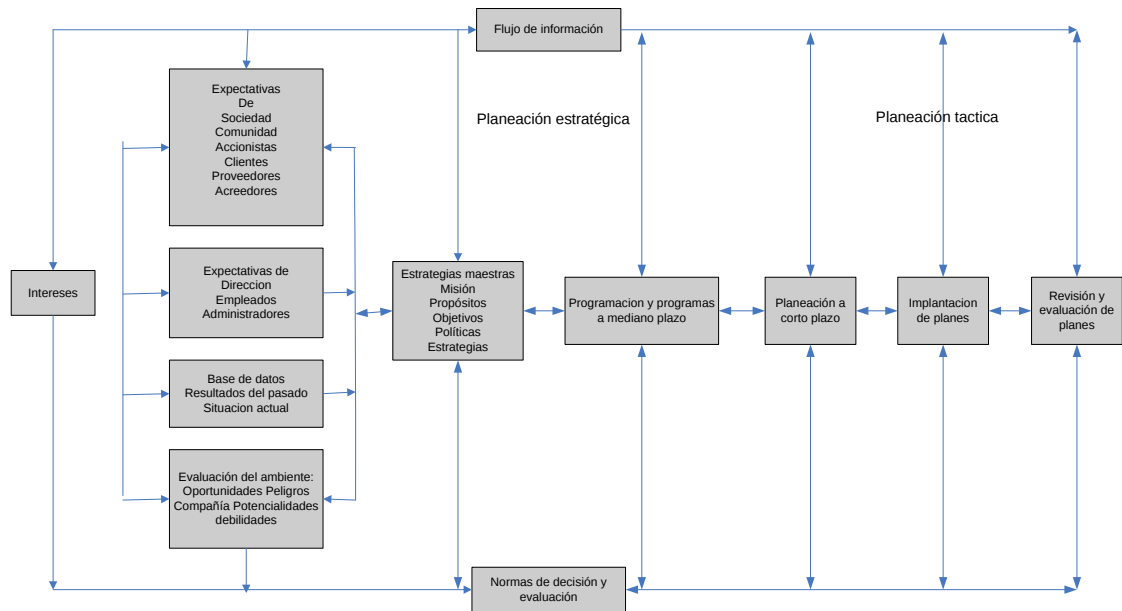


Fuente: Kenneth J.C., 1994

2.4.7. Modelo Sistémico:

El modelo (Figura 22) aplica los conceptos de corto y largo plazo, en una estructura que se retroalimenta desde las expectativas de quienes están en el entorno, en la propia organización, analiza las oportunidades y amenazas, normas y programas; es un modelo vigente en un ambiente cambiante (Steiner, 1998).

Figura 22
Representación gráfica del modelo sistémico



Fuente: Steiner, 1998

En el Tabla 11 se resumen los puntos de coincidencia entre los distintos modelos expuestos.

Tabla 11
Elementos comunes en los modelos de planeación

Modelos	Misión/Metas/ objetivos	Diagnóstico/FODA	Instrumentación De Planes/estrategias	Escenarios Corto y largo plazo
Escenarios	X	X		X
Decisiones	X	X	X	
Estrategias	X		X	
Operativo	X	X	X	
Etapas		X	X	
Clientes		X	X	
Sistémico		X		X

Fuente: elaboración Propia

Con base al desarrollo teórico se puede sintetizar en una matriz los distintos matices vinculados a la planeación estratégica, esta incluye ; 1.- Definiciones 3. Dimensiones de planeación estratégica 3) Escuelas de planeación estratégica y 4) Modelos de aplicación de la planeación estratégica ,tal como se presenta en el Tabla12.

Tabla 12
Matriz de Planeación Estratégica

Definiciones: • <i>Tradicional</i> • <i>Moderna</i> • <i>Evolución</i>	Dimensiones de planeación estratégica: • Recursos destinados a la planeación • Resistencia a la planeación • Uso de técnicas de planeación • Análisis de factores internos • Análisis de factores externos • Funcionalidad de la planeación
Escuelas de planeación estratégica: 1. Diseño 2- Planeación 3- Posicionamiento 4- Emprendedores 5- Conocimiento 6- Aprendizaje 7. Poder 8. Cultural 9. Ambiente 10. Configuración	Modelos de aplicación de la planeación estratégica: 1. Escenarios 2. Por decisiones 3. Estrategias 3. Operativo 4. Por etapas 5. De clientes 6. Sistémico

Fuente: elaboración propia

Esta matriz pretende sintetizar las definiciones de la planeación estratégica, algunas de las dimensiones que se han utilizado para su estudio, las escuelas más importantes que han surgido y que han permanecido a lo largo del tiempo y los modelos que han sido diseñados y aplicados en la planeación estratégica en las organizaciones.

2.5. Herramientas de planeación estratégica

Una parte importante de los modelos de planeación estratégica que se expuso anteriormente es que suministren herramientas prácticas de análisis en la aplicación de los procesos inherentes a ella.

Se han propuesto varios métodos para evaluar la planeación estratégica, sin embargo, hay dos que sobresalen para medir su efectividad. Uno de los métodos incluye el análisis del sistema integral en el que se identifican las debilidades y un segundo orientado al análisis de resultados.

Las herramientas de planeación y análisis contemplan:

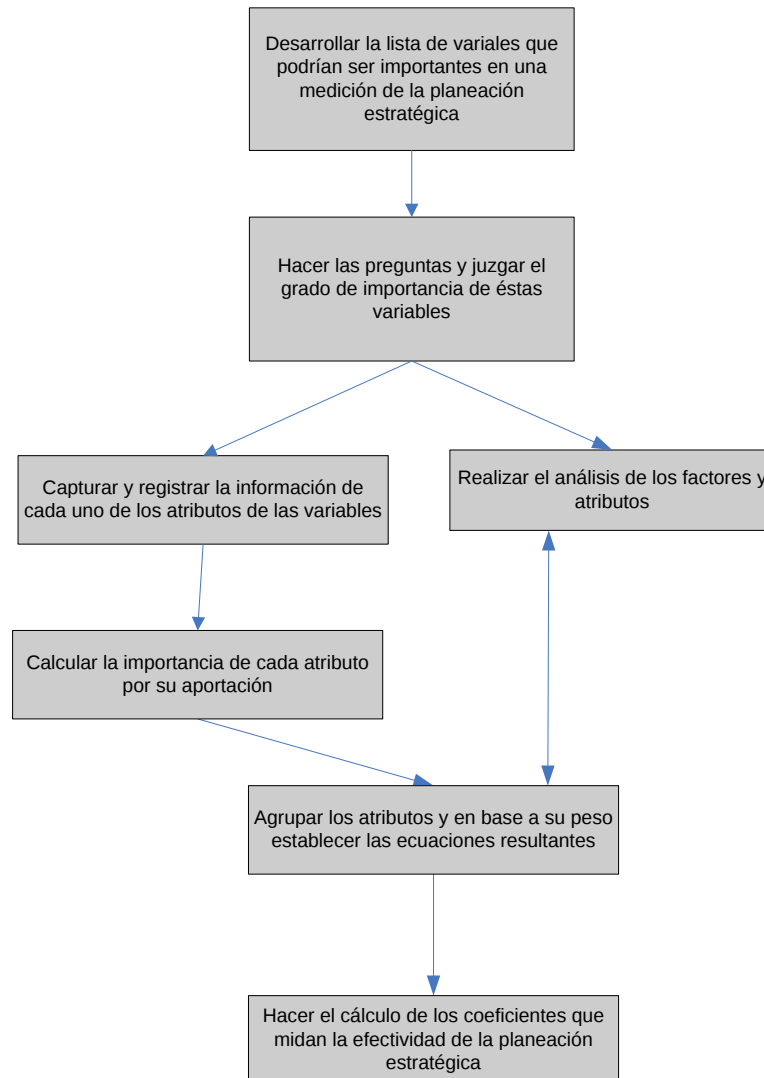
1. La matriz de crecimiento-participación del grupo de Boston (BCG)
Esta matriz se basa en dos dimensiones: Índice de crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado. En esta propuesta aparece el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN).
2. La matriz tres por tres atribuida a la General Electric (GE) y McKinsey y a la Shell.
A través de los años se conoció esta matriz de tres por tres dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media, baja), esta matriz aplica el concepto de unidad estratégica de negocios (UEN) enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia.
3. En 1980 surge la propuesta de Michel Porter, él cual propuso tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente ó en conjunto para alcanzar en el largo plazo una posición deseada. Estas tres fueron:
a.- Liderazgo en costos totales 2.- La diferenciación 3. El enfoque

Una herramienta desarrollada para realizar un diagnóstico de la planeación estratégica que ha tenido múltiples aplicaciones en hoteles, se denomina Índice de planeación estratégica (IPE) y su uso es para medir la efectividad de la planeación. El IPE ha sido probado originalmente en más de 100 unidades

empresariales en más de 15 organizaciones de servicios. Esta herramienta provee un esquema de trabajo para identificar las dimensiones de efectividad de la planeación estratégica dirigida a tres áreas críticas. Esta herramienta ayuda a los administradores a diseñar e implementar de una forma más efectiva el proceso de planeación.

Independientemente de cualquier método para la medición de la planeación estratégica, es recomendable adoptar un procedimiento. Sin embargo es frecuente que un procedimiento de medición parte de elaborar una lista de las variables importantes relacionadas con la planeación estratégica, discriminar variables, capturar y registrar información, realizar análisis de los atributos, calcular la importancia de los atributos, agrupar los atributos en base a su contribución y finalmente hacer el cálculo de los índices. Esquemáticamente es recomendable a partir de las variables que se desea medir; se pueden llegar a construir coeficientes que midan la planeación estratégica considerando la importancia de dichas variables y de los atributos que pueden utilizarse de estas variables. (Véase fig. 23)

Figura 23
Secuencia del Proceso de Medición de la Planeación



Fuente: Philips y Moutinho, 1999

En resumen, se puede considerar que el fenómeno de la PE en la competitividad de las empresas requiere ver la necesidad de planear como resultado de que las organizaciones se desarrollan en un medio que transita en cambios permanentes y uno de los mayores problemas al que se enfrentan es la resistencia a dichos cambios, lo que impulsa a establecer estrategias de crecimiento y desarrollo de tecnologías para competir exitosamente. (Gómez, 1994). Sin embargo muchas investigaciones, dentro de la planeación, han encontrado que las empresas no realizan esta tarea.

Entre los cambios más importantes, a los que se hace referencia, se tienen los siguientes (Gómez, (1994):

:

- Cambios tecnológicos
- Cambios políticos y gubernamentales
- Cambios en el grado y carácter de la competencia
- Cambios en actitudes o normas sociales
- Cambios en la actividad económica

Sin una estrategia, el tiempo y los recursos son fácilmente desperdiciados, se hacen actividades dispersas, los administradores de mandos intermedios aplicarán sus propios puntos de vista hacia lo que el negocio debería de ser (Hambrick y W., 2001). Lo anterior trae consecuencias imprevistas en el ambiente de negocios que los dirige a nuevas y grandes demandas sobre los sistemas de planeación estratégica. Además más allá de la planeación estratégica por sí sola, está la exigencia de mejorar la funcionalidad en general de las empresas, que puede ser la clave hacia el éxito o su fracaso administrativo.

Las definiciones de planeación estratégica son tan diversas que sería demasiado arriesgado proponer una de ellas que fuera valida y aplicable para cualquier contexto, sin dejar algún elemento cubierto.

Por ello, reiteramos, que la planeación estratégica no siempre es una constante en la administración.

Con respecto a las distintas escuelas sus enfoques se relacionan al contexto, problemática y oportunidades en la que surgieron, por lo que, resaltan los elementos que de acuerdo a las circunstancias requirieron y como resultado los supuestos y aplicaciones son heterogéneos.

Los modelos propuestos por los autores aunque son divergentes, tienen algunas coincidencias, como: proyectar el uso de los recursos hacia los fines de la organización, analizar el medio en el que se, desenvuelve la organización, considerar los riesgos de la misma.

Las dimensiones más utilizadas tales como: uso de técnicas de planeación, análisis de factores internos y externos, funciones, recursos aportados a la planeación y resistencia a la planeación han permitido estudiar y aplicar la planeación estratégica en una gran diversidad de disciplinas.

En los distintos modelos que se han diseñado y aplicado, la planeación estratégica se deja implícita la relación entre ésta y el involucramiento del personal; sin embargo, no hay evidencias suficientes sobre esta relación en los procesos.

Todos estos elementos podemos obtuvimos algunas conclusiones que fueron tomadas en cuenta para el planteamiento del trabajo de investigación

1. La planeación estratégica no es un proceso único y constante que se aplica y con las mismas características, principios y restricciones.
2. El alcance de la Planeación estratégica dependerá principalmente de la magnitud de recursos que se le destinen, de la capacidad de sus implementadores, de las condiciones externas e internas en las que se aplique y de la disposición de llevarla a cabo-
3. Las metas de la planeación estratégica pueden ser muy variadas, es decir, relacionadas a los ventas ó a lograr un propósito

especifico como el de reducir costos de producción, incrementar la eficiencia en el uso de los materiales y de los recursos humanos.

4. En cada contexto varia en sus alcances y limitación por lo que esto nos permite adoptarla como una variable en el campo de la administración.

En el siguiente capítulo se hace una exposición de las definiciones, teorías y modelos para estudiar el involucramiento del personal y encontrar los puntos de enlace con la planeación estratégica.

CAPITULO III. INVOLUCRAMIENTO LABORAL

En este capítulo revisaremos el concepto de involucramiento y algunos criterios para su aplicación en el contexto laboral.

Revisamos la aplicación de estrategias, modelos y las aportaciones teóricas, evidencias que confirman la relevancia del tema en el campo de la ciencia Administrativa y por último, se examina sus antecedentes y formas de medición.

3.1. Concepto

El concepto de involucramiento se deriva del verbo involucrare de Lat. involucrum y se refiere al acto de incluir a alguien en un asunto comprometiéndolo en él; un sinónimo de involucrar es participar que es el acto de una persona de tomar parte en algo ó compartir las mismas opiniones, las ideas de otra persona o tener parte en una sociedad de negocio. El involucramiento, por lo tanto, refleja “el acto de participar”, o “ ser” parte de algo” “o ser incluido en algo”.

Algunos autores definen el involucramiento como el grado en que una persona “quiere” tomar parte en las actividades de la organización para la cual trabajan (Safford, Jackson y Banks, 1980). En algunos casos se refieren a involucramiento como: unión mental al trabajo individual o de grupo (Lorence, 1987). Otros consideran que el involucramiento es una respuesta efectiva en la identificación de una organización basada en un sentimiento de pertenencia y responsabilidad (Mueller, Wallace, & Price, 1992). También se establece como el grado en que una persona percibe su trabajo, su identidad con el mismo y las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995). La participación de la mano de obra para mejorar el entorno de trabajo, calidad del producto, productividad del equipo, y eventual, competitividad de la compañía” (Owusu, 1999).

En las diferentes definiciones de involucramiento se pueden encontrar diferencias y coincidencias; sin embargo, no parece haber complicación mayor. Por ejemplo, se sostiene que en el contexto organizacional “participación” es utilizado para referirse a la existencia de estructuras o mecanismos organizacionales que utiliza el personal para tomar parte en las decisiones en su lugar de trabajo (Kaler, 1999). La literatura muestra que en otros casos el término de participación es aplicado para referirse a la existencia de una estructura organizacional ó mecanismos que utilizan el personal para participar en una amplia variedad de programas de involucramiento (Delaney, 1996).

El involucramiento en el trabajo está referido también hacia otras perspectivas como las siguientes:

1. Los conceptos que se refieren a la identificación del personal con las tareas y sus efectos (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995)
2. Los que se relacionan con determinadas escalas del conocimiento y su relación afectiva con el puesto y, finalmente (Kaler, 1999).
3. Los que se refieren a tareas específicas y no al trabajo en general (Lorence, 1987).

Con estos primeros antecedentes se puede ver la distinción entre involucramiento al trabajo e involucramiento a la tarea: el primero se refiere al grado con el cual una persona está en un trabajo por una motivación intrínseca y, en un segundo plano, como el grado en el que una persona quiere trabajar dentro de una tarea específica que le ofrece ese mismo tipo de motivación.

Por otra parte, el involucramiento del personal tiene cuatro vertientes que se han clasificado de la siguiente forma (Saleh y Hosek 1976):

1. El trabajo es parte central en la vida: esto se refiere a ver el trabajo como parte central de todo lo que le rodea al individuo y que le permite satisfacer completamente todas sus necesidades.
2. Participación activa en el trabajo: en este caso se sugiere que la participación activa es la oportunidad para tomar decisiones, fortalecer el sentimiento de que uno está haciendo una importante contribución al éxito de la empresa y autodeterminación. La participación activa en el trabajo considera que complementa las necesidades de prestigio, auto-respeto, autonomía. Dentro de esta perspectiva se supone que el involucramiento al trabajo podría ser medido al preguntar a los miembros de la organización a que indiquen el nivel psicológico de involucramiento de él/ella especialmente sobre cuanta influencia reciben de la misma (Vroom 1962).
3. Bienestar basado de la autoestima: aquí el involucramiento en el trabajo es considerado como el grado en que los miembros de la organización perciben que el bienestar en el trabajo tiene un valor central para él/ella. Hackman (1968) sugiere que este tipo de involucramiento al trabajo opera en programas de administración por objetivos por provocar compromiso de los empleados hacia el cumplimiento de metas.
4. Bienestar derivado de seguridad en sí mismo: esta cuarta categoría sobre involucramiento al trabajo se refiere al grado en el cual los miembros de una organización perciben que el bienestar de él/ella está relacionado con su persona (Vroom 1962).

En el Tabla 13 se presentan los distintos enfoques del involucramiento y sus distintas consideraciones.

Tabla 13
SECUENCIA DEL CONCEPTO

Autores	Concepto
Vroom,1962	Bienestar y seguridad
Hackman,1968	Basado en autoestima,
Saleh y Hosek,1976	El trabajo como parte central del la vida, participación activa en la toma de decisiones,
Safford Jackson y Banks, 1980	Grado en que una persona “quiere” tomar parte
Lorente,1987	Unión mental al trabajo
Mueller, Wallace y Price,1992	Respuesta con identificación a la organización
(Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995)	Grado en que se percibe el trabajo en el trabajo
Delaney, 1996	existencia de estructuras organizacionales que utilizan el personal
Kaler , 1999	Señala la existencia de estructuras organizacionales que utilizan el personal
Owusu,1999	Mejoramiento del entorno, calidad, productividad y competitividad
Lawler,1999	Poder para actuar, información, experiencia y dominio del trabajo
Drehmer,2007	Distingue entre administración participativa, involucramiento y empowerment

Fuente: elaboración propia

Algunas de las definiciones de involucramiento incluyen el factor personal, es decir, el interés por participar y la importancia de la satisfacción por hacerlo; en otros casos, las condiciones que facilitan la participación y, en otros casos, el impacto en la organización como resultado del involucramiento. Como se puede apreciar en esta clasificación el involucramiento puede referirse a diversas circunstancias: personales, sociales, laborales etc., en este sentido la referencia que se utiliza en esta investigación se relaciona con el ambiente en el trabajo. Inclusive, entre los enfoques del involucramiento al trabajo hay algunas que precisan ciertos aspectos, por ejemplo, frecuentemente incluye identificación con la tarea, participación activa en la tarea y percepción de que la tarea es importante para el mismo (Blau, 1995, Rabinobitz y Hall 1977)

Al concentrarse en el involucramiento laboral, se afirma que se desarrolla cuando el empleado dentro de una organización tiene el poder para actuar y tomar decisiones, tiene la información y conocimiento necesario para hacer uso de su poder en forma efectiva y tiene la experiencia para hacerlo (Lawler III, 1999)

3.2. Aplicación

A partir de las primeras experiencias sobre el involucramiento laboral desde 1950 y ante la necesidad de obtener más con menos recursos, en el contexto de nuevos negocios, el involucramiento de los recursos humanos hacia las organizaciones constituye una de las alternativas más viables de ser aplicadas para obtener resultados efectivos (Ciavarella M, 2003).

Su concepto y aplicación se ha extendido rápidamente ya que hasta un 75% de las 1000 empresas más importantes de Fortune aplican alguna estrategia de involucramiento de empleados (Dumaine, 1994). Un mínimo de 33 % de empleados participan en tales programas (Rogers y Freeman, 1995).

La importancia del involucramiento ha aumentado ante los cambios en las relaciones laborales y la emergencia de nuevas prácticas de participación, incluyendo mecanismos que provean el involucramiento de los empleados tales como: consejos laborales y formación de equipos estímulos a equipos de trabajo. (Takao, Kang-Sung, & Jang-Soo, 2007). Estas nuevas formas de participación laboral están enfocadas a promover la interacción entre los individuos y la maximización de la utilidad en condiciones de competencia-colaboración con otros individuos (Gómez Solorzano, 1995).

Uno de los mayores atractivos de las practicas de involucramiento, es su impacto en la reducción del ausentismo y de rotación de personal (Marks, 1986), elevar eficiencia individual (Bush, 1990), mejoramiento de la actitudes hacia el trabajo (Steel, 1988) y una fuerte vinculacion entre empleados y gerencia que finalmente resulta en un incremento de la productividad (Lawler, 1986, Macy, 1989).

En un estudio entre empleados, gerentes y fuentes de gobierno en quince hospitales en una región metropolitana en los Estados Unidos, se encontró que la participación del empleado reduce el ausentismo de los empleados. Preuss y Lautsch (2002).

Otro punto importante del involucramiento es que contribuye a la promoción de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones, mayor interés en el trabajo y más satisfacción laboral para las empresas, lo cual, es considerado como elementos relevante de las organizaciones exitosas (Preuss & Lautsch, 2002).

El mayor involucramiento del personal implica una transferencia del compromiso de las tareas hacia una persona o grupo de personas que están dispuestas a aceptarlas y realizarlas (Walsh y Milner ,2002).

Asimismo, este tipo de prácticas tienen la ventaja de que no requieren una reglamentación especial, el empleador decide si quiere hacerlo ó no; esta decisión es tomada con base en el interés sobre el involucramiento. Esto significa que los programas de involucramiento de empleados son exitosos

solamente si hay una preferencia hacia ello (entre individuos y áreas) (Miller y Prichard, 1992).

Otros estudios han examinado el efecto de la participación del empleado y la inseguridad de trabajo sobre la satisfacción del mismo y el compromiso.

En una investigación realizada en quince hospitales en una región metropolitana en los Estados Unidos, se utilizó escalas para las variables, una matriz de correlación y análisis de regresión. Se encontró que la participación del empleado reduce el ausentismo de los empleados (Preuss y Lautsch 2002).

En este estudio la variable independiente fue: satisfacción de trabajo y fue medida con escalas de la satisfacción total; las respuestas eran escalas de Likert (1= muy satisfechas, 5 = muy descontentas). Las respuestas a todas las medidas fueron invertidas anotadas de modo que los más altos reflejen la mayor satisfacción y promediadas. La variable dependiente fue involucramiento de personal. Se preguntó hasta qué medida el personal estaba dispuesto a participar en la toma de decisiones, por ejemplo: enseñar otros empleados, definiendo métodos apropiados de trabajo. Las respuestas codificadas iban desde jamás hasta mucho, y segundo, se preguntó al personal dos cuestiones con respecto a su participación en equipos en el hospital: La primera cuestión fue: " ¿ha participado en una reducción de costos de equipo dentro este hospital? ", y la segunda fue: " ¿ha participado en una mejora dentro de este hospital?

En otra investigación realizada en organizaciones Sauditas del giro de construcción se encontraron las diferencias de nivel de involucramiento del personal con diferentes características educativas. Las preguntas del cuestionario fueron:

- Estoy ansioso de hacer un esfuerzo más allá de lo que se espera de mí con el fin de ayudar al éxito de esta empresa

- Ante mis amigos pongo muy en alto esta empresa como un gran lugar para trabajar
- Encuentro similitud entre los valores de esta empresa y los míos
- Estoy orgulloso de decir a otros que soy parte de esta empresa
- Esta empresa realmente inspira lo mejor de mí para mejorar el desarrollo de mi trabajo
- Hasta hoy, estoy extremadamente feliz de haber elegido esta empresa en lugar de otras antes de ser contratado
- A mí, realmente me importa el destino de esta empresa
- Para mí, esta empresa, es la mejor de todas para trabajar
- Personalmente, estoy muy involucrado en esta empresa
- La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de esta empresa (AlKahtani Abdulwahab S. 2000).

La operación de variables utilizó escalas y el procesamiento de datos usado análisis de varianza, análisis factorial, y correlación de Pearson. Los resultados fueron sumamente confiables con la correlación Pearson. Estos estudios concluyeron que el involucramiento del personal difiere según las características personales como: educación, puesto, salario, nivel, edad. Asimismo sugiere que en futuras investigaciones se considere otras características personales como necesidad de autoridad, necesidad de reconocimiento, necesidad de pertenencia. También otras variables organizacionales como autonomía, participación en toma de decisiones, ambiente organizacional.

Los programas de involucramiento toman importancia si constatamos que en las últimas dos décadas están realizándose importantes cambios en tecnología (automatización, computación), cultura de la sociedad y de las organizaciones y numerosos empleados permanecen al margen de estos cambios por diversas razones como las siguientes:

Primero, los empleados que iniciaron carrera hace 20 años pudieron haber recibido excelente entrenamiento en su trabajo, sin embargo, muchos de ellos estuvieron dedicados a un tipo particular de tarea y no se percataron de los cambios inherentes a la globalización.

Segundo, los empleados una vez seleccionados permanecen en la organización mientras la misma está cumpliendo sus metas y reciben poca atención.

Tercero, la edad limita futuras reubicaciones de empleado en los cambios de la organización.

Finalmente, hay una amplia creencia de que los trabajadores de mayor edad se resisten al cambio, son incapaces de aprender nuevos métodos de trabajo, son menos capaces físicamente, menos creativos que los empleados jóvenes, menos desempeño, memoria, y falta de habilidad para resolver problemas pueden disminuir con la edad (Pravin G.D., 2004)

De acuerdo a otra investigación en 155 organizaciones de diferente giro los resultados sobre prácticas de participación de empleado; se planteó la hipótesis de que hay una resistencia de gerencia media a la participación del empleado. El estudio sostiene que los mandos intermedios pueden resistir a las prácticas de la participación de empleado en respuesta a la pérdida de autoridad.

Señala, éste estudio que el papel de los supervisores en mandos medios es determinante debido a que estos se pueden resistir a prácticas de involucramiento del personal para proteger sus intereses por temor de perder fuerza administrativa.(Fenton-O'creevy M. (1998),

Por su parte, Knoop R. (1995) destaca que los estudios empíricos están centrados en actitudes y/o procesos organizacionales. En su caso se enfocó sobre la satisfacción en el trabajo y en las tareas que realizan los empleados. Su estudio realizado en hospitales seleccionó 171 estudiantes y empleadas de enfermería en Ontario, Canadá. En éste estudio se analizaron tres

variables: satisfacción en el trabajo, tareas e involucramiento; dicho autor encontró que el involucramiento en el trabajo se relaciona significativamente con el tipo de tareas que realiza el empleado; es decir no únicamente con la satisfacción del mismo. Sus resultados obtenidos sugieren que involucramiento no necesariamente es derivado de la satisfacción en el trabajo.

Aquí surge una pregunta: ¿por qué no ocurre? la respuesta podría estar en la naturaleza del trabajo que se realiza, de tal manera que el empleado podría estar envolviéndose en un trabajo difícil y peligroso solo porque necesita descargar una obligación aunque no lo desee. Por otra parte, Oldhan (1980) sugiere que el trabajo que es percibido como repetitivo y rutinario pierde en variedad y significancia. En este caso la naturaleza del trabajo demanda involucramiento pero no satisfacción. Hay algunas otras posibles explicaciones por ejemplo relacionadas a la personalidad; la gente podría no estar satisfecha con el trabajo porque no le exige todas sus capacidades y habilidades especialmente relacionadas con su capacidad para tomar decisiones, competencia. Generalmente la satisfacción de estas necesidades trae mayor involucramiento y satisfacción en el trabajo.

Involucramiento al trabajo incluye identificación con el trabajo, participación activa en el trabajo y percepción de que el trabajo es importante para el empleado (Blau y Boal 1989).

El involucramiento se relaciona frecuentemente con satisfacción; sin embargo, esta relación varía dependiendo de diversas circunstancias, ya que hay investigaciones que han revelado que ésta no siempre es tan directa (Knoop R., 1995). Algunas investigaciones indican que el clima de involucramiento está asociado con resultados globales de la organización, cultura y desarrollo organizacional (Kirkman y Rosen, 1999).

Una de las conclusiones más importantes que se han encontrado es la relación entre involucramiento con áreas compactas o unidades dentro de la organización. Si una organización quiere aprovechar eso, la primera etapa debe ser el desarrollo de líderes que transformen el pensamiento dentro de la

organización. Para facilitar este objetivo, la organización puede buscar fuera el nuevo esquema para la organización. El siguiente paso es crear un clima de involucramiento que puede empezar con selección de las personas más apropiadas, capacidad, interés, habilidades (Hettie A. R., 2005).

Otros estudios revelan que una mayor autonomía y participación en toma de decisiones incrementa el interés por el trabajo y la satisfacción del mismo (Kochan, Katz y Mower, 1984).

Para las empresas la capacidad de involucrar empleados en el proceso de toma de decisiones en la organización es considerada como un aspecto crucial en el éxito de las mismas. Como resultado de estos beneficios el involucramiento de empleados tiene amplia difusión entre empresas de los Estados Unidos y tiene amplia presencia en las empresas más grandes (Levine, 1995).

Los estudios han mostrado que los efectos de involucrar al recurso humano reflejan un impacto favorable en las empresas, de hecho, esta ha sido la principal motivación para numerosos estudios.

También han auxiliado a la reducción de costos y accidentes de trabajo; y han servido para resaltar la importancia de desarrollar un sistema efectivo y consistente de compensaciones de los empleados. Del mismo modo, el efecto del involucramiento de los recursos humanos en el contexto de inseguridad laboral se encuentra en la satisfacción de los trabajadores y su estabilidad mejora según estos perciban el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Al analizar organizaciones de clase-mundial se observa que para alcanzar las metas y objetivos mediante las herramientas de involucramiento y desarrollo de los recursos humanos, se debe tener presente, el desarrollo de un sistema ágil de comunicación.

Esto se ilustra con algunas de las experiencias japonesas que para alcanzar la calificación de empresa-mundial debe permanentemente aprovecharse la inteligencia del recurso humano en el trabajo de equipo. (Owusu Yaw A. (1999).

Para alcanzar el éxito en un ambiente competitivo se deben cumplir las exigencias en los sistemas de trabajo de las organizaciones; sus miembros al interior de las organizaciones deben dedicarse a resolver problemas de producción y de calidad y proveer servicios al cliente. Igualmente importante, esto requiere que el recurso humano sea hábil y dispuesto a contribuir creativa y pro-activamente (Tesluk Paul E, Robert J Vance, John E Mathieu, 1999).

Entretanto los investigadores y administradores señalan la importancia del proceso de involucramiento en las organizaciones, poco conocimiento tiene sobre cómo este proceso debe ser adoptado o implementado sobre una organización en operación (Ciavarella M., 2003).

Un aspecto importante para los investigadores es descubrir en qué momento los programas de involucramiento pueden ser adoptados en el curso de desarrollo de una nueva organización, es decir, en su etapa de crecimiento o de madurez.

En algunas evaluaciones empíricas de programas de involucramiento el punto central ha sido los resultados tales como: productividad, reducción de ausentismo, ambiente laboral, compromiso organizacional y satisfacción del trabajador (Bush, 1990).

Un beneficio adicional de los programas de involucramiento que tiene una especial importancia; es el papel que juega en las organizaciones cambios en las estructuras organizacionales.

Los efectos de los programas de involucramiento, han sido registrados desde los noventas por diversos autores a través de encuestas, algunas de ellas aplicadas en empresas norteamericanas registraron los resultados obtenidos en estas experiencias como se indica en el Tabla 14:

Tabla 14
Experiencias de involucramiento

Experiencia de empleados con involucramiento		
	1993	1996
Muy negativa	0	0
Negativa	1	3
Ni negativa ni positiva	18	16
Positiva	68	70
Muy Positiva	13	11

(Fuente: Lawler E., 1999)

Las cifras muestran el peso creciente de estos programas, por ejemplo en 1996 el 81% de los encuestados manifestó que su experiencia había sido positiva o muy positiva entretanto solo 3% revelo que había sido negativa su experiencia y el resto 16% manifestó neutralidad en su experiencia

Estas experiencias han sido alentadoras y han aumentado el interés sobre estos programas, sin embargo, en cualquier decisión final, son los resultados financieros los que determinan la aplicación de estos. En este sentido son pocos los registros que se tienen, ya que, las investigaciones publican, básicamente los efectos organizacionales.

Dentro de esta perspectiva otros aspectos financieros que han sido documentados son los siguientes: ventas por empleado –es muy simple pero común indicador de productividad- y cinco indicadores retorno financiero.

En otro estudio realizado en empresas norteamericanas se observó que estas prácticas fueron significativas, aunque variados, en siguientes cinco indicadores (Tabla 15), que fueron analizados. Las ventas por empleado resulto significativa cuando se aplicaron en los años 1993 y 1996. Los mismos patrones se obtuvieron en retorno sobre activos. Los resultados sobre retorno sobre ventas, inversión y valor, muestran un patrón mixto ya que fueron

significativos en un año pero no en otro. Retorno total a inversión no resultaron significativa en ningún año (Lawer E., 1999).

Tabla 15
Efectos financieros del involucramiento

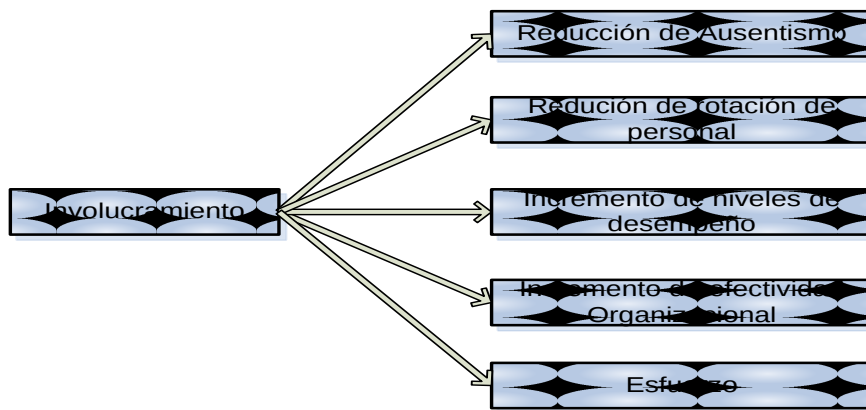
EFECTOS FINANCIEROS		
<i>indicador financiero</i>	<i>1993</i>	<i>1996</i>
Ventas por empleado	***	***
utilidad sobre ventas	***	<i>ns</i>
rentabilidad sobre activos	**	***
Rentabilidad de inversión	<i>ns</i>	***
Rentabilidad de capital	***	<i>ns</i>
Tasa de retorno	<i>ns</i>	<i>ns</i>
*p< -0.5; ** p<-0.10; ***p<0.001		

Fuente: Lawer E. 1999

Las prácticas de involucramiento de empleados crecen en muchos países, en los países asiáticos, estas prácticas se fomentan y aplican a través de los consejos de trabajo (Consejos laborales) y se realizan evaluaciones de sus efectos a través de estudios periódicos. Por ejemplo, una reciente encuesta a empresas de EARH (Encuesta sobre administración de recursos humanos), obtuvo una respuesta de más de 60% de los encuestados lo que indica una tasa mayor a la aplicada en otros estudios realizados en países industrializados (Takao K., 2007). Entre otros aspectos esta encuesta reveló que las prácticas de involucramiento son utilizadas más intensamente en las empresas más grandes, con más capital ya que destinan mayor presupuesto a entrenamiento que otras empresas menos productivas (Takao K., 2007).

De acuerdo a la literatura los efectos del involucramiento (figura 24) en las organizaciones son variados según las condiciones en las que se aplican, gráficamente se resumen en los siguientes:

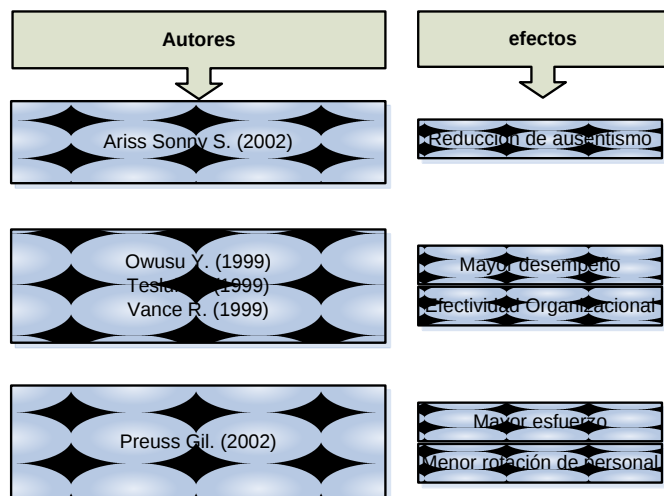
Figura 24
Efectos de involucramiento



(Fuente: Cruz Feria (2004))

Los autores que han consignado estos efectos se resumen en la figura 25.

Figura 25
Autores sobre efectos de involucramiento



Fuente: Elaboración propia,

Con base en las contribuciones más importantes que se han encontrado en este tema se puede resumir las aportaciones teóricas del involucramiento, tal como se muestra en el Tabla 16:

Tabla 16
Aportaciones teóricas de autores sobre involucramiento

Definiciones:	Dimensiones	Estrategias	Efectos
Vroom,1962 Hackman,1968 Saleh y Hosek,1976 Safford Jackson y Banks, 1980 Lorente,1987 Mueller, Wallace y Price,1992 (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995) Delaney, 1996 Kaler , 1999 Owusu,1999 Lawler,1999 Drehmer,2007	1. Porter, Steers, Mowday, y Boulian, 1974 2. Kanungo, 1982 3. Lawlwer III, 1999.	1. Lawler, 1995 2. Koop R.,1995 3. Hyman y Mason, 1997 4. Fenton O'Creevy M,1998 5. Owusu .,1999 6. Alkahtani,2000 7.Wash y Milner, 2000 8. Preuss y Lautsch,2002 9. CiavarellaM.,2003	1. Owusu Y., 1999 2. (Tesluk, 1999) 3. Ariss Sonny S., 2002 4. Preuss Gil, 2002

Fuente: elaboración propia

3.3. Dimensiones y medición

A partir del significado e interpretación del concepto de involucramiento, así como, las experiencias obtenidas en las investigaciones, se han utilizado las dimensiones que se indican en el Tabla 17:

Tabla 17
Dimensiones de involucramiento

Dimensiones	Autores
• Identificación • Esfuerzo • Lealtad al trabajo • El poder para actuar y tomar decisiones • Información del negocio • Experiencia en el negocio • Dominio del trabajo que realiza	• Porter, Steers, Mowday, y Boulian, 1974 • Kanungo, 1982 • Lawlwer III, 1999.

Fuente: elaboración propia.

Estas propuestas están relacionadas con las aportaciones de Saleh y Hosek, 1976 quienes distinguían cuatro vertientes de involucramiento. Estas son:

1. El trabajo como parte central de la vida
2. Participación activa en el trabajo
3. Bienestar basado en la autoestima y
4. Bienestar basado en la seguridad de uno mismo.

Operacionalmente, el involucramiento podemos medirlo de una forma muy conocida en variables en ciencias sociales: con escalas de intervalo, que

consiste en sumar los valores de escala derivados de un cuestionario específico ((Coye & A., 1995).

Como referencia podemos citar el trabajo realizado en hospitales por Preuss y Lautsch (2002) quienes aplican la escala de Likert cuyas respuestas son en función de grados de “acuerdo” y “desacuerdo” .

Es importante destacar que la estimación de las variables con criterios de escala; debe reflejar cambios en valor (utilidad, preferencia, importancia, particularidades etc.) (Larichev & Moskovich, 1995).

En los estudios sobre involucramiento se aplican reactivos que se incorporan en las encuestas por ejemplo el que Kanungo (1982) utilizó¹:

1. Las cosas más importantes que me pasan involucran mi trabajo actual
2. Para mí, mi empleo es solo una pequeña parte de quien soy
3. Estoy muy involucrado personalmente en mi empleo
4. Vivo, como y respiro en mi empleo
5. La mayoría de mis intereses se centran en mi empleo
6. Tengo vínculos muy fuertes con mi empleo actual, mismos que pueden ser muy difíciles de romper
7. Comúnmente me siento separado de mi empleo
8. La mayoría de mis metas personales en la vida son orientadas al empleo
9. Considero que mi empleo es parte central para mi existencia
10. Me gusta ser absorbido por el trabajo la mayoría del tiempo

Lodahl TM y Kejner M. (1965) utilizaron los siguientes reactivos para estudiar involucramiento:

1. Las cosas más importantes que me pasan involucran mi trabajo actual

¹ Las primera 8 fueron diseñadas y aplicadas por Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)

2. Vivo, como y respiro mi empleo
3. Permaneceré tiempo extra para terminar un trabajo, aún si no se me paga por ello.
4. La mayor satisfacción en mi vida proviene de mi empleo
5. Para mí, las mañanas en el trabajo se me pasan en instantes.
6. Comúnmente llego un poco más temprano al trabajo, para tener las cosas listas
7. Soy realmente un perfeccionista acerca de mi trabajo
8. Me deprimó cuando fallo en algo conectado con mi trabajo
9. Tengo actividades más importantes que mi trabajo
10. Probablemente me mantendría en el trabajo aún si no necesitara el dinero
11. Para mí, mi empleo es solo una pequeña parte de quien soy
12. Estoy muy involucrado personalmente en mi trabajo
13. Evito tomar responsabilidades y deberes extra en mi trabajo
14. Solía ser más ambicioso acerca del trabajo de lo que soy ahora
15. La mayoría de las cosas en la vida son más importantes que el trabajo
16. Solía preocuparme más por mi trabajo, pero ahora otras cosas son más importantes para mí
17. Algunas veces me gustaría patearme a mí mismo por los errores que cometido en mi trabajo

3.4. Estrategias para el involucramiento

Para incrementar el involucramiento del personal se han enfocado tanto a factores internos como externos. Entre las acciones de involucramiento más utilizadas se encuentran las siguientes: promociones, por resultados, por habilidades, por trabajo en equipo, promociones internas, reubicación de personal, cantidad de entrenamiento, habilidades, programas internos de capacitación, actitudes (Guthrie J. 1999).

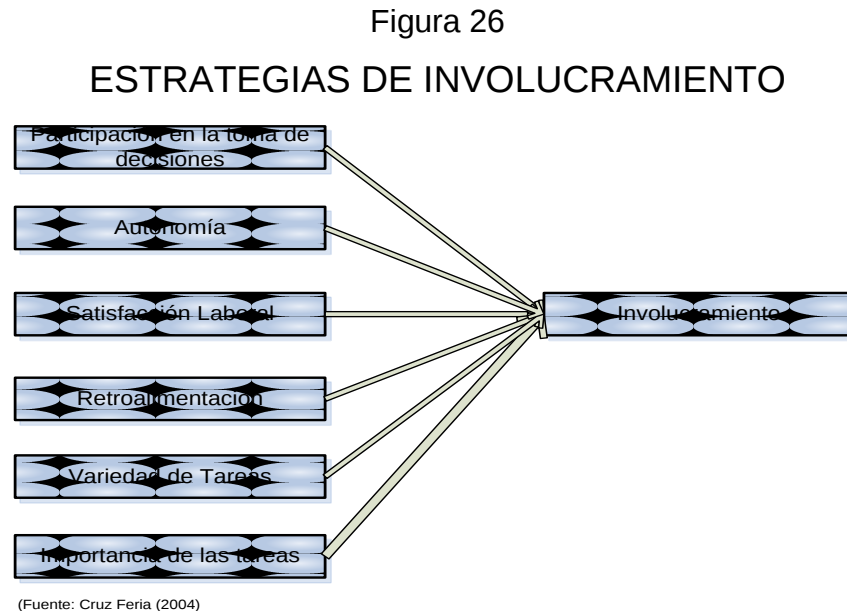
Otros procedimientos han sido utilizar herramientas como: sistemas de sugerencias, involucramiento al trabajo, involucramiento al negocio. Dentro de este esquema se utilizaron las siguientes herramientas: sistemas de *retroalimentación*, enriquecimiento del trabajo o rediseño, círculos de calidad, *participación* de grupos de trabajo, condiciones laborales, unidades de negocios, auto-administración de equipos de trabajo, comités de trabajo de políticas y estrategias (Lawler III, 1999)

Por otra parte, las estrategias de los empresarios dirigidas a involucrar al personal son consideradas como parte de un esfuerzo para comprometerlos en el *proceso de toma de decisiones e incrementar la retroalimentación de los empleados* (Hyman y Mason (1997).

Las estrategias de involucramiento siguen al menos cuatro etapas para su operación:

1. crear condiciones o ambiente apropiado
2. Iniciar un programa piloto
3. Evaluar los resultados
4. Extender el programa al resto del personal de la empresa. (Owusu, 1999).

De acuerdo con lo anterior se puede resumir las siguientes.



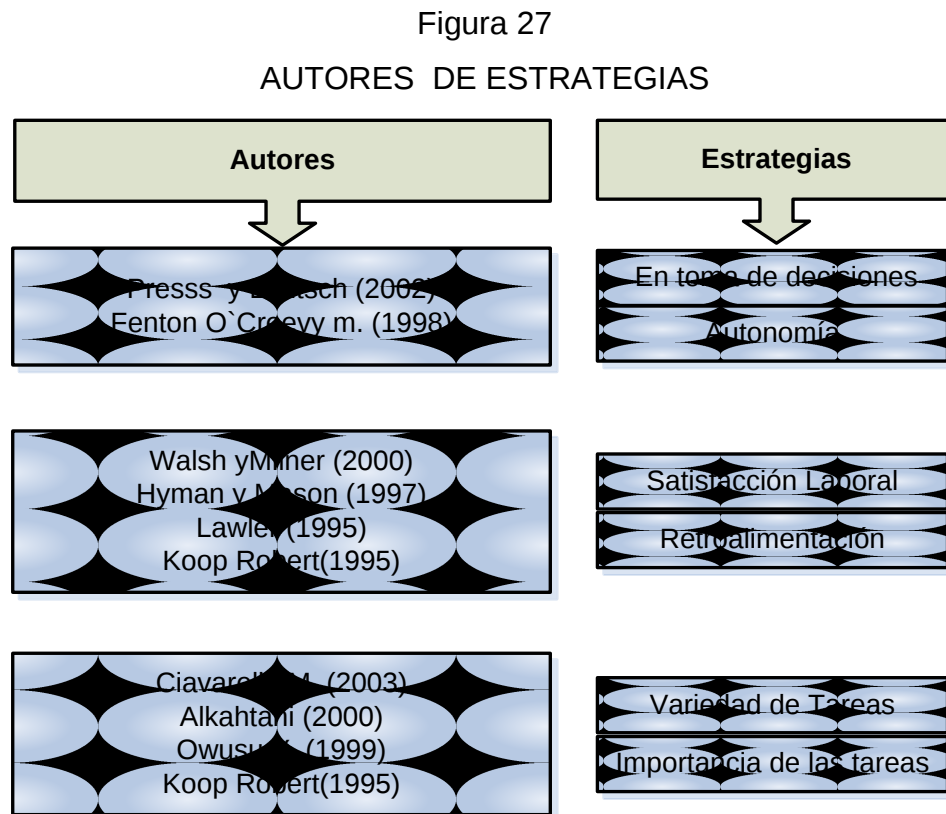
Estas estrategias están enfocadas a fomentar el involucramiento a través de crear condiciones apropiadas, se resumen así:

- **Participación en toma de Decisiones:** esta estrategia otorgar los espacios al empleado para que decida que tareas realizar, cómo y cuándo llevarlas a cabo, estas decisiones tomadas a través de grupos de trabajo o comités en el que participen supervisores por parte de la gerencia (Preuss & Lautsch, 2002).
- **Autonomía:** crear condiciones para que se formen grupos de trabajo que operen con alto grado de libertad para la toma de decisiones al margen de coerción por parte de los supervisores (Fenton-O'Creevy, 1998).
- **Satisfacción Laboral:** se refiere a que la satisfacción del trabajo frecuentemente incluye la identificación con el trabajo, participación

activa en el trabajo y sensibilizarse con la tarea y tenga importancia en la autoestima (Blau & K.R., 1997).

- Retroalimentación: recibir de los demás los puntos de vista, fallas y sugerencias que conduzcan a mejorar las tareas realizadas y abrir hacia nuevas formas de trabajo conjunto (Knoop, 1995).
- Variedad de tareas: Se refiere a dar la oportunidad y condiciones para que el personal pueda hacer tareas mas alla de lo habitual que le permita aplicar sus conocimientos en areas que comunmente no participa (Owusu, 1999).
- Importancia de la tarea: esto es de hacerle saber al personal cual es la relación del trabajo que realiza con el de los demás y como beneficia a la empresa al hacerlo bien. (Ciavarella, 2003).

De esta forma, al revisar la literatura se encuentran los siguientes autores que han investigado estas estrategias:



Fuente: Elaboración propia,

Las estrategias en particular han tomado fuerza en las organizaciones a través de los equipos de trabajo, los cuales, han tomado un papel muy activo en todos los niveles. Por ejemplo hay equipos de trabajo que se han dedicado a resolver problemas del trabajo diario, tales equipos frecuentemente son mencionados como estructuras organizacionales paralelas.

En estos equipos el empleado solamente es una parte integrante de los mismos aporta sugerencias pero no toma decisiones sustantivas; no tienen una agenda especial o poder en su participación (Lawler E. 1999).

Esto es clave sobre todo por sus efectos en el involucramiento de los trabajadores y la eficiencia de las empresas en el largo plazo. El seguimiento de los efectos de las estrategias de involucramiento debe ser permanente por ello, se han establecido centros de estudios para determinar su evolución.

3.5. Resumen de modelos de involucramiento laboral

Entre los modelos más representativos tenemos los siguientes:

1. *Modelo de calidad:* (Geary y Sisson, 1994)

Inicialmente, la participación ó involucramiento se ha dirigido hacia iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida en el trabajo para combatir los problemas tales como el movimiento del trabajo, el ausentismo, la contratación y la retención.

Por contraste, en este modelo su desarrollo se ha enfocado al aumento el desempeño del negocio y son ligados a metas estratégicas tales como la innovación, la satisfacción del cliente y la flexibilidad.

2. *Modelo de Iniciativas* (Van Aken y Monetta, 1994):

Este modelo se refiere a que este modelo puede contempla dos categorías básicas: 1. iniciativas suplementarias 2. Iniciativas de reemplazo:.

- La primera categoría consiste en sistemas de sugerencia, círculos de calidad, grupos de participación, y grupos de trabajo que son más comunes. Los programas que forman la parte de la estructura paralela de la organización facilitan la comunicación, coordinación, y las oportunidades para el cambio.

- La segunda categoría comprende las iniciativas institucionalizadas, tal como los equipos del trabajo de auto-administración que resuelven problemas, toma de decisiones, y manejo de parte del trabajo diario.

3. *Modelo de jerarquías* (Oosthuizen y du Toit, 1999):

Uno de los modelos más sencillos de participación del empleado, clasifica sus prácticas en tres: 1. directo, 2. indirecto y 3. financiero.

- La participación directa se preocupa por el contacto entre directores y sus subordinados. El recurso humano es involucrado directamente e individualmente.
- En la participación indirecta, el recurso humano es involucrado en el proceso de toma de decisiones de la administración a través de un representante, que es elegido típicamente por grupos de empleados.
- La participación financiera relaciona a la participación económica del recurso humano en el éxito ó el fracaso de la empresa, por ejemplo por propiedad de acción o participación en las ganancias.

4. *Modelo de estilos* (Rees es Straus, 1979):

Este tiene dos variantes

- a. Por estilos: 1. quienes distinguen tres estilos de administración: *directiva; consultivo; y el participante*. Tannenbaum y Schmidt (1973)
- b. Por tipo de decisiones: *participación, co-administración y la autogestión*. Las diferencias entre una y otra son el grado de la participación de empleado

5. *Modelos de niveles* (Oosthuizen y du Toit, 1999, Richardson, 1985):

- El primer nivel es alcanzado cuándo administración hace un esfuerzo mayor para mejorar comunicación y actitudes, pero ve todavía al recurso humano como relativamente pasivo.
- El segundo nivel es alcanzado cuándo administración busca implicar activamente al recurso humano en la mejora de productividad y administración de costo.
- En el tercer nivel, la administración ve al recurso humano como socios en la empresa y recompensa los esfuerzos por compartir de ganancia o la participación en las ganancias esquematiza.

Este modelo se refiere al punto que el recurso humano (o sus representantes) influyen en las decisiones finales.

6. *Modelo continuo* (Orsborn, 2000, Shapiro, 2000):

Este modelo, propone que en las organizaciones se puede aplicar al empleado las iniciativas de la participación en forma gradual pero continua, hasta que el personal es alentado a contribuir al proceso de la mejora.

Cuando el recurso humano es involucrado gradualmente a identificar, analizar y resolver los problemas tendrán una influencia en la operación de la organización.

Un ejemplo de este modelo lo aporta Orsborn y Morán, 2000 el nivel más bajo de la jerarquía, proporcionar información a empleados, el siguiente nivel consultores y directores, el siguiente nivel de auto-gestión en cuál el recurso humano toma decisiones.

Con base a lo anterior, elaboramos una matriz (Tabla 18) que nos permite tener mayor visión del tema y facilita la conducción de esta investigación. Ésta muestra los principales ángulos, como se indica son al menos cuatro vertientes claramente diferenciadas y que han sido objeto de estudio en numerosas investigaciones.

En una primera parte tenemos las definiciones acerca del concepto en sí, puntos de vista y significado del concepto.

Tabla 18
Matriz de literatura sobre involucramiento

• Definiciones: • <i>Origen</i> • <i>Controversias</i>	Dimensiones de Involucramiento: • Identificación • Esfuerzo • Lealtad al trabajo • El poder para actuar y tomar decisiones • Información del negocio • Experiencia en el negocio • Dominio del trabajo que realiza
Estrategias de involucramiento: 1. Participación en toma de decisiones 2.- Autonomía departamental 3.- Promoción de satisfacción laboral 4.- Retroalimentación 5.- Diversidad de tareas 6.- Importancia de tareas	Efectos de involucramiento: 1. Reducción de ausentismo 2.- Reducción de rotación de personal 3- Mayor desempeño 4.- Efectividad Organizacional 5.- Mayor esfuerzo

Fuente: Elaboración propia

Con base a los antecedentes expuestos proponemos las siguientes conclusiones de este capítulo:

1. El involucramiento laboral del personal, que surge en el contexto de estudio de los recursos humanos es un tema con crecientes referencias empíricas en la ciencia administrativa.
2. Aunque con algunas controversias sobre su significado hay suficientes coincidencias que están permitiendo avanzar y consolidar en su estudio
3. Su importancia ha ido en ascenso por su influencia con diversos problemas que aquejan a la gerencia como ausentismo, deserción laboral, desempeño, efectividad etc.
4. Las estrategias para incrementar el involucramiento laboral han evidenciado la posibilidad real de lograrlo con el respectivo beneficio para las organizaciones.
5. El campo de estudio de involucramiento es creciente en especial por su aplicación a cualquier área o proceso operativo.

En el siguiente capítulo se expone un método de investigación para obtener evidencias de la relación empírica entre la planeación estratégica con el involucramiento en el contexto del sector hotelero de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

En éste capítulo se expone un método de investigación diseñado para analizar la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal.

El involucramiento laboral se considera en esta investigación fundamental para toda organización que pretenda alcanzar sus metas; sin embargo, éste no debe ser fortuito sino resultado de una debida planeación que contemple las acciones necesarias para lograrlo.

Se considera así considerando que la tarea prioritaria de un gerente al incorporar un trabajador a una organización es fortalecer su compromiso, motivación y sentido de responsabilidad (Fenton-O'Creevy, 1998).

Al mismo tiempo, a las personas de las organizaciones de cualquier nivel les interesa participar en la toma de decisiones y la planeación estratégica les facilita las condiciones favorables para hacerlo (Steiner A. G., 1989).

Los estudios expuestos en el capítulo anterior de esta investigación evidencian la importancia del involucramiento del personal en el proceso de planeación estratégica, sin embargo, la relación inversa, es decir, la influencia del proceso de planeación estratégica para incrementar el involucramiento laboral requiere aún de mayor estudio.

La obtención de estas evidencias empíricas permitirá la posibilidad de considerar la planeación estratégica como una alternativa apropiada para incrementar el involucramiento laboral del personal en una organización de una forma sistematizada producto de una detallada planeación.

4.1. Situación problemática

Los hoteles de la ciudad de Culiacán, Sinaloa enfrentan desafíos que afectan su operación; entre los que destacan los siguientes:

La apertura comercial y su efecto en el incremento de competencia en el sector turístico.

Los cambios en las relaciones laborales y la emergencia de nuevas prácticas de involucramiento.

Desconocimiento de la planeación estratégica como una alternativa para mejorar el involucramiento laboral

El primer elemento, en la mayoría de los países del mundo los efectos de la globalización son una realidad y ningún sector económico queda exento de sus exigencias y retos. Esto ha conducido, a su vez, a que uno de los temas de investigación más recurrentes en el campo de la administración se refiere al ambiente global y competitivo que juega un papel relevante para el éxito de los negocios. (Alkahtani, 2002).

En el sector hotelero de México - como parte del turismo- se enfrentan al aumento de esta competencia internacional, especialmente por la aparición de los destinos emergentes muy activos en el ámbito del desarrollo turístico como son los destinos asiáticos. (Organización Mundial de Turismo, 2008).

La competencia internacional trae consigo una problemática muy amplia relacionado con amenazas sanitarias, de seguridad, desastres naturales y en forma especial el ofrecimiento de precios competitivos comparados a otras destinos turísticos (Organización Mundial de Turismo, 2008).

Al revisar la evolución de la competencia internacional a partir del movimiento de turistas en sus destinos en América encontramos que de 1990 a 2004 en un periodo de 15 años, la evolución del mercado turístico en América indica algunas tendencias que muestran la evolución de la competencia. (Organización Mundial de Turismo, 2008).

El movimiento de turistas internacionales en América ha variado así: en 1990 y en 2004 arribaron 92,804 y 125,739 miles de turistas respectivamente (Organización Mundial de Turismo, 2008).

En 1990 Canadá, México y Estados Unidos tuvieron un dominio predominante del mercado al recibir 77.4 % del total de turistas Internacionales en América. En 2004, quince años después aunque menor persiste este dominio al bajar a 68.3 % y continua concentrándose en esos tres países el movimiento de los turistas internacionales. El total de turistas internacionales se distribuyen como se muestra en el Tabla 19:

Tabla 19
Participación de México en el Turismo Regional

Participación				
	1990		2004	
	100.00	% Acum.	100.00	% Acum.
Canadá	16.40	16.40	15.20	15.20
México	18.50	34.90	16.40	31.60
Estados Unidos	42.40	77.30	36.60	68.20
Caribe	12.30	89.60	14.40	82.60
América central	2.10	91.70	4.60	87.20
América del Sur	8.30	100.00	12.80	100.00
Total América	100.00		100.00	

(Organización Mundial de Turismo, 2008)

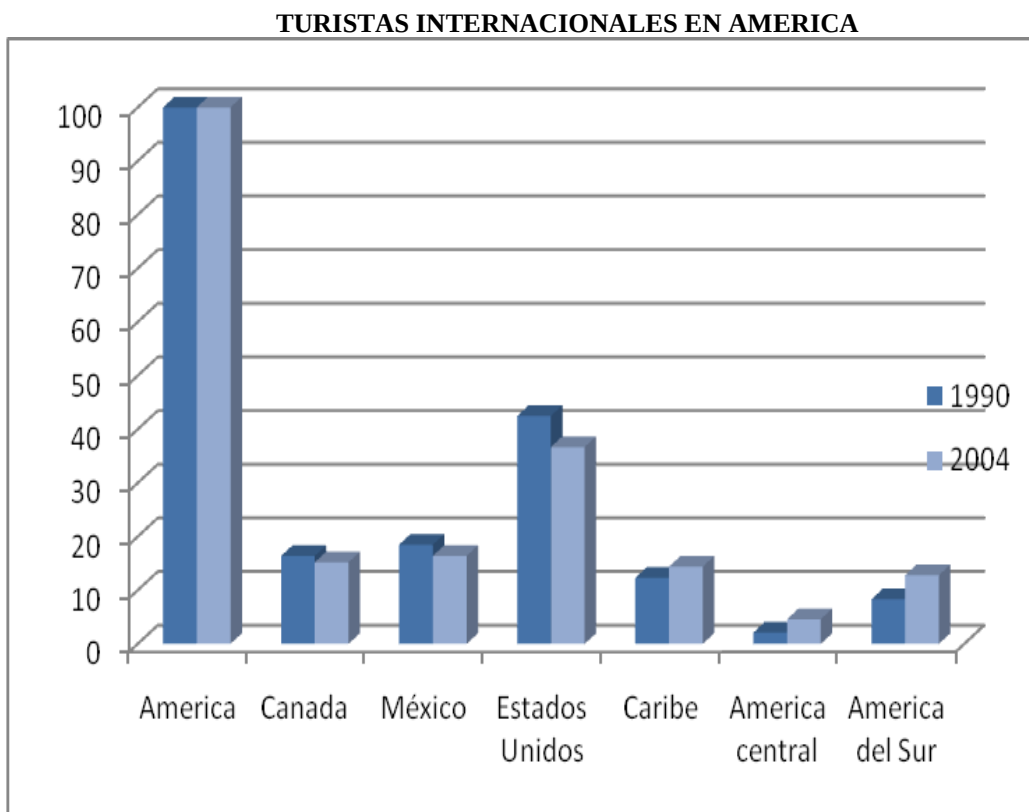
En la figura 28 se observa un ligero crecimiento del turismo en los países del Caribe (29 países) ya que en 1990 recibieron 12.3% y en 2004 a 14.4% del

total de los turistas internacionales en América. (Organización Mundial de Turismo, 2004).

En el caso de América Central (7 países) en 1990 recibieron 2.1 % y en 2004 recibieron 4.6% de los turistas internacionales.

Por parte de América del Sur recibieron 8.3 % en 1990 y en 2004 recibieron 12. % del total (figura 28).

Figura 28



(Organización Mundial de Turismo, 2004)

Estos datos muestran claramente que en América la competencia más importante de turismo internacional se concentra en Estados Unidos, Canadá y México y una cuarta región que es el Caribe conformado por 29 países.

En este punto influye sin duda la cercanía de Canadá y México con los Estados Unidos de donde proviene la mayor parte del turismo internacional de ambos.

La competencia de México proviene del conjunto de países del Caribe que incremento su participación en los últimos quince años pasando del 12.3% al 14.4% respecto del mercado americano.

El segundo elemento, se refiere a los cambios en las relaciones laborales y la emergencia de nuevas prácticas de participación, incluyendo mecanismos que provean el involucramiento de los empleados tales como: consejos laborales y formación de equipos, estímulos a equipos de trabajo. (Takao, Kang-Sung, & Jang-Soo, 2007).

Las formas de participación laboral han evolucionado ante las exigencias de los nuevos escenarios económicos-administrativos derivados de los cambios en el contexto internacional. Así estas nuevas formas de participación laboral están enfocadas a instaurar básicamente dos elementos: promover la interacción entre los individuos y segundo la maximización de la utilidad en condiciones de competencia-colaboración con otros individuos. (Gómez Solorzano, 1995).

Estas relaciones laborales configuran dos tendencias: la primera de ellas no fomenta cambios en la organización del trabajo, se enfoca a hacerla más “eficiente” y, la segunda, altera el sistema laboral, es el caso de los círculos de calidad, esquemas de co-determinación, pago por conocimiento e involucramiento (Gómez Solorzano, 1995).

Este tipo de prácticas incide directamente en la voluntad de los trabajadores al fomentar la realización de tareas no incorporadas en los esquemas sindicales, por lo que tiene partidarios y adversarios que las critican debido a que promueven en ciertos casos el debilitamiento de los mismos.

El tercer elemento, se refiere a que en el sector hotelero de Culiacán, Sin., en el que se ubica esta investigación, el involucramiento laboral se sustenta totalmente en el marco contractual; cuya limitación propicia progresivas anomalías que se recrudecen con el crecimiento de la estructura administrativa.

De acuerdo a directivos de hoteles de Culiacán, frecuentemente aplican prácticas relacionadas al involucramiento del personal, pero estas son aisladas, sin previa evaluación y sin estar integradas a un plan por lo que sus alcances son limitados (Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán, 2002).

El desconocimiento de alternativas como la planeación estratégica impide su aplicación y como resultado no se establecen condiciones propicias para desarrollo.

Aún cuando la planeación estratégica esencialmente es útil para transitar hacia una situación deseada mediante un método bien definido, su aplicación trae consigo beneficios secundarios como la participación de los empleados, lo que, contribuye a los logros de la empresa. (Steiner A. G., 1989).

De acuerdo con Steiner el incremento del involucramiento del personal es un beneficio secundario de la planeación estratégica.

4.2. Enunciado del problema

Partimos de que entre los gerentes de hoteles se da por hecho que los empleados se involucran y desarrollan sus capacidades al máximo después de que formalizan su contratación. Sin embargo, en la práctica esto no siempre ocurre así; ya que los empleados se distraen, pierden el interés en el trabajo y al transcurrir tiempo tienden a reducir su involucramiento hasta en casos en que toman un segundo empleo durante el mismo horario. Esto significa que su participación queda expuesta diversas limitaciones y riesgos que pueden provocar su disminución.

Derivado del desconocimiento de alternativas basadas en la planeación estratégica se pierde la oportunidad de que se recurra a ésta pese a sus bondades demostradas en otros propósitos gerenciales como el de metas de ventas, rentabilidad, etc.

De esta forma con base a ésta problemática expuesta el problema que se abordó en esta investigación se limitó a las empresas hoteleras en la ciudad de Culiacán que, hasta el momento de la investigación desconocen la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento del personal para el logro de los objetivos.

4.3. Objetivos de la investigación

4.3.1. Objetivo general

A partir del contexto expuesto y el enunciado del problema surge esta investigación enfocada hacia la búsqueda de alternativas para incrementar el involucramiento del personal, por lo que se estableció el siguiente objetivo general:

Determinar cuál es la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal y proponer una estrategia de dicha relación.

Establecer la relación que existe entre los recursos destinados a la planeación estratégica y la identificación, esfuerzo del personal y satisfacción al trabajo propios del involucramiento del personal.

4.3.2. Objetivos específicos

1. Describir las características del personal de las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.
2. Detallar la estructura, desempeño y funcionamiento del sector turístico nacional, principalmente el contexto que se refiere a la actividad hotelera.
3. Estudiar modelos de planeación estratégica para determinar elementos comunes.
4. Analizar el proceso de involucramiento y los factores que los determinan
5. Elaborar un instrumento de investigación para determinar la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento del personal en empresas hoteleras.

4.4. Pregunta principal de trabajo

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en el sector hotelero de Culiacán, Sinaloa?

4.5. Preguntas de trabajo

1. ¿Cuáles son las características del personal en las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán, Sinaloa?
2. ¿Cuál es la estructura, desempeño y funcionamiento del sector turístico nacional, en especial, el contexto de la actividad hotelera?
3. ¿Cuáles son los modelos de planeación estratégica y sus elementos comunes?
4. ¿En qué consiste el proceso de involucramiento del personal y que factores lo determinan?

5. ¿Cómo se relaciona la planeación estratégica y el involucramiento del personal en empresas hoteleras?

4.6. Hipótesis principal

En algunas investigaciones se ha documentado la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento (Alkahtani, 2002), lo cual, fortalece la idea que el proceso de involucramiento es más intenso cuando previamente se realiza un plan. Asimismo al haber mayor interés en el proceso de planeación y una mayor asignación de recursos para su instrumentación se obtienen condiciones apropiadas para que se tenga un mayor impacto en las metas del plan. (Steiner, 1979; Shultz & Slevin, 1976).

Con estos antecedentes planteamos la siguiente hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa se desarrolla sin ninguna relación con la planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa se relaciona con el proceso de planeación estratégica.

4.7. Hipótesis de trabajo

Primera hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo no se asocia con la asignación de recursos destinados a la planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo se asocia con la asignación de recursos destinados a la planeación estratégica.

Esta hipótesis se fundamenta en un estudio que arguye que la planeación estratégica aumenta el involucramiento de los empleados a partir de la unificación de los empleados y los supervisores hacia la misión y la importancia de la adopción de un papel estratégico por los supervisores. (Alkahtani, 2000; Matejka & Federouch, 1990).

El beneficio de los recursos destinados a la planeación estratégica también fue consignado por (King & Cleland, 1978; Steiner G. , 1998).

Segunda hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo no se asocia con los intereses del personal-supervisores- en la planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo se asocia con el interés del personal operativo-supervisores- en la planeación estratégica.

La aceptación y/o resistencia de la planeación estratégica y sus resultados de su aplicación han sido consignados por (Steiner G. , 1998; Shultz & Slevin, 1976).

Tercera hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo no se asocia con el uso de técnicas especializadas de la planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo se asocia con el uso de técnicas especializadas de la planeación estratégica.

El grado de aplicación de las técnicas de planeación en la solución de problemas estratégicos ha sido consignado por (Grant & King, 1982; Shendel & Hofer, 1980).

Cuarta hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo no está influido por los factores internos de la empresa identificados en un proceso de planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo está influido por los factores internos de la empresa identificados en un proceso de planeación estratégica.

Esta relación ha sido previamente señalado por distintos autores en investigaciones independientes: (Camillus & Venkatraman, 1984; Grant & King, 1982; King & Cleland, 1978; Lorange & Vancil, 1977; Stevenson, 1976).

Quinta hipótesis nula y alternativa:

H₀: El involucramiento laboral del personal operativo no está asociado a los factores externos de la empresa identificados en un proceso de planeación estratégica.

H₁: El involucramiento laboral del personal operativo está asociado a los factores externos de la empresa identificados en un proceso de planeación estratégica.

Este tipo de relaciones han sido consignadas por diversos autores entre los que destacan (Aguilar, 1965; Fahey & W.R.King, 1977; Keegan, 1974; Kefalas & Shoderbek, 1973; y Thomas, 1980)

4.8. Variables y operacionalización

La(s) variable(s) es una característica o propiedad del objeto de estudio y como tal, puede fluctuar y esta variación es susceptible de medirse u observarse (Hernandez, Fernandez-Collado, & Baptista, 1991).

Esta definición se aplica a personas, u otros seres vivos, objetos, hechos, fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto a la misma (Hernandez, Fernandez-Collado, & Baptista, 1991).

La definición de la(s) variable(s) es un paso clave y un requisito indispensable es que puedan ser medidas, observadas, evaluadas ó inferidas mediante algún procedimiento previamente determinado.

Esto incluye dos pasos a) La definición conceptual y b). La operacional.

La primera es básicamente una definición de diccionario y la segunda se refiere al procedimiento que describe las actividades que un observador debe realizar para medir una variable; concretamente nos indica cómo vamos a medir la variable (Hernandez, Fernandez-Collado, & Baptista, 1991).

En nuestro caso los objetos de estudio fueron:

1. La planeación estratégica y
2. Involucramiento laboral

4.8.1. Planeación estratégica

La definición de variable que hemos expuesto anteriormente, es de carácter ilustrativa, lo que, nos permite deducir que podemos definir como variable la planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica varía como constatamos en la literatura consultada: en forma, conceptualización, intensidad, recursos entre otros elementos del proceso.

Entre algunos antecedentes de la planeación estratégica como variable, tenemos los siguientes:

1. Tesis de maestría en la ESCA-STO TOMAS consideró los factores externos e internos de la PE como variables dependientes. Verónica del Rio Vital en 2003
2. Tesis de Maestría en la que se indica a la Planeación Estratégica como variable independiente. Escoto Olga Guadalupe en 2005
3. Tesis de Doctorado en Administración de presentada en la ESCA-STO TOMAS incluye al sistema de planeación estratégica como variable independiente. Julián Patiño Ortiz en 2006

Definición conceptual

Conducción y visión de una organización hacia el largo plazo para obtener ventajas; utilizando la configuración de sus recursos, en un ambiente cambiante, atender las necesidades del mercado y, satisfacer las expectativas de los clientes (Johnson & Sholes, 1997).

Definición operacional

Aplicación de un cuestionario relacionado a: recursos destinados a la planeación estratégica, interés por la planeación estratégica, uso de técnicas de planeación, factores internos y factores externos.

4.8.2. Dimensiones de la planeación estratégica (figura 29)

a) Recursos destinados a la planeación: (King & Cleland, 1978)

Se refiere a revisar el grado de compromiso real de la organización hacia las actividades de planeación: personal humano asignado a la realización de la tarea, recurso económico para ejecutar las tareas propias de la

planeación, grado de participación de los administradores del más alto nivel etc.

b) Interés por la planeación estratégica: (Steiner A. G., 1989)

Se refiere a cual es la magnitud de aceptación de la actividad de planeación por parte de los administradores intermedios y superiores, igualmente la aceptación de las exigencias de la planeación por parte de los niveles más bajos de la administración; amenazas a la continuación de la planeación estratégica.

c) Uso de técnicas de planeación: (Grant & King, 1979)

Esta se refiere a revisar el grado de aplicación de técnicas de planeación en el desarrollo de las actividades de la organización con el propósito de resolver problemas muy específicos como de presupuesto y su destino para el cumplimiento de las metas que se propone la organización. En estas técnicas se consideran algunas como: portafolio (BDG, GE, Porter), presupuesto Base-cero, PERT/CPM.

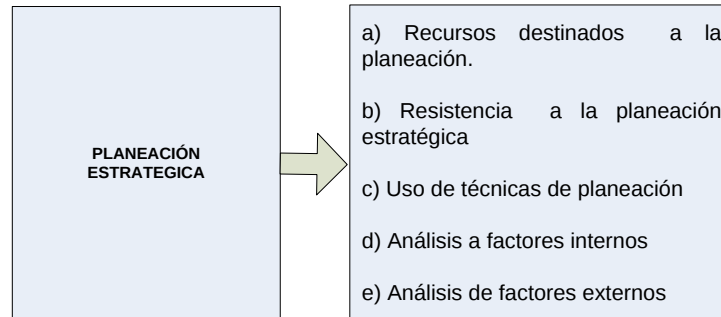
d) Análisis a factores internos: (Camillus & Venkatraman, 1984)

Este tiene el propósito de analizar los factores internos, su funcionamiento y eficiencia, el análisis fuerzas y debilidades, sus capacidad real, efectividad, experiencias desagradables.

e) Análisis de factores externos: (Aguilar, 1965)

Este tiene la intención de revisar los factores externos, su impacto y amenazas, expectativas ante el medio que le rodea a la organización.

Figura 29
Dimensiones de la
Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia,JJZR

Fuente: (Ramanujam & Venkatraman, Planning system characteristics and planning effectiveness, 1987)

4.8.3. **Involucramiento**

Definición conceptual:

Nivel en que una persona percibe su trabajo, se identifica con el mismo y valora las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995).

Definición operacional

Aplicación de un cuestionario con reactivos relacionados a: identificación del personal, esfuerzo y satisfacción al trabajo.

4.8.4. Dimensiones de involucramiento (figura 30)

a) Identificación : (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

Esta tiene el propósito de confirmar la coincidencia de los intereses laborales propios con la organización

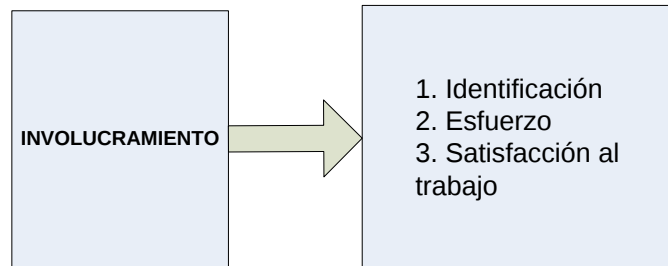
b) Esfuerzo: (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)

Se refiere a que tanto se emplea el vigor y animo propio para alcanzar a cumplir con las tareas laborales superando las dificultades propias del trabajo.

c) Satisfacción: (Kanungo, 1982)

Se refiere a la inspiración y decisión de trabajar con la empresa, de considerar a la empresa como la mejor y con los intereses de la misma.

Figura 30
Dimensiones de Involucramiento



Fuente: (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) y, (Kanungo, 1982)

4.8.5. La operacionalización las variables (Tabla s 20 y 21)

TABLA 20
Planeación Estratégica

Planeación estratégica		
Definición Conceptual: Conducción y visión de una organización hacia el largo plazo para obtener ventajas; utilizando la configuración de sus recursos, en un ambiente cambiante, atender las necesidades del mercado y, satisfacer las expectativas de los clientes. (Johnson & Sholes, 1997).		
Definición Operacional: Aplicación de un cuestionario relacionado a: recursos destinados a la planeación estratégica, interés por la planeación estratégica, uso de técnicas de planeación, factores internos y factores externos.		
Dimensión	Indicador	Preguntas del instrumento
1. Recursos destinados a la planeación. (King & Cleland, 1978)	i. Numero de planeadores	¿En qué grado afecta el número de personas que participan en la planeación para realizar bien las actividades que en ella se realizan?
	ii. Tiempo invertido por la gerencia a la planeación	¿En qué grado, el tiempo que dedican los directivos a la planeación les permite conducirla con éxito?
	iii. Involucramiento de supervisores a la planeación	¿En qué grado los supervisores se involucran en las tareas de planeación de esta empresa?
	iv. Recursos destinados a la planeación estratégica	¿En qué grado considera que los recursos económicos destinados a la planeación cubren los gastos requeridos?
2. Interés de la planeación estratégica (Steiner A. G., 1989)	i. Interés de la planeación (misión, visión, estrategias, metas).	¿En qué grado se acepta a la planeación como una actividad importante para el éxito de esta empresa?
	ii. Involucramiento de los jefes de turno en la planeación estratégica	¿En qué grado, los jefes de turno se involucran en las actividades de planeación de ésta empresa?

Planeación estratégica		
	iii. Aceptación del resultado del ejercicio de la planeación estratégica por los administradores superiores	¿En qué grado, sus compañeros se comprometen a aplicar los resultados que se obtienen de las actividades de la planeación?
	iv. Interés a la planeación en general.	¿En qué proporción, las actividades de planeación son aceptadas por el personal?
	v. Amenazas a la continuación de la planeación estratégica	¿En qué grado, se observa interés por continuar participando en las actividades de planeación que se realizan regularmente?
3. Uso de Técnicas de planeación (Grant & King, 1979)	i. Matriz de fuerzas y debilidades	¿En qué grado, se aplican algunas herramientas de planeación (por ejemplo: matriz foda) para hacer más efectiva esa actividad en la empresa?
	ii. Presupuesto anual	¿En qué grado, la elaboración del presupuesto anual contribuye a mejorar los resultados de la planeación?
	iii. Técnicas basadas en administración de proyectos	¿En qué grado, el uso de técnicas administrativas contribuye a mejorar la calidad de la planeación?
4. Factores internos Venkatraman, 1984)	i. Capacidades internas	¿En qué grado, considera que los responsables de dirigir las actividades de planeación están preparadas para hacerlo exitosamente?
	ii. Resultados anteriores	¿En qué proporción, las experiencias obtenidas de planeación en esta empresa han contribuido para mejorar esta actividad en el presente?
	iii. Experiencias anteriores	¿En qué grado, aún con las experiencias negativas en planeación tengo interés en participar?
5. Factores externos (Aguilar, 1965)	vi. Tendencias de la competencia	¿En qué grado, experimenta algún tipo de presión por la presencia de otras empresas que ofrecen los mismos servicios que ésta?
	vii. Tendencias de la oferta	¿En qué grado, percibe el crecimiento del número de empresas que ofrecen los mismos servicios que ésta?
	viii. Preferencias del consumidor	¿En qué grado, se han requerido nuevos servicios por parte de nuestros clientes que me indican un cambio en sus gustos y preferencias?
	ix. Tendencias tecnológicas	¿En qué grado, en esta empresa el uso de tecnología continuará creciendo con intensidad en el corto plazo?

TABLA 21

Involucramiento

Involucramiento		
Definición Conceptual: Grado en que una persona percibe su trabajo, se identifica con el mismo y valora las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Ramsey, Lassk, & Marshall, 1995).		
Definición Operacional: Aplicación de un cuestionario con reactivos relacionados a: identificación del personal, esfuerzo y satisfacción al trabajo.		
Dimensión	Indicador	Preguntas del instrumento
1. Identificación (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)	i. Identificación	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo? ¿En qué proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa? ¿En qué grado está orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?
2. Esfuerzo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)	ii. Esfuerzo	¿En qué grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa? ¿Con qué frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?

Involucramiento		
3. Satisfacción al trabajo (Kanungo, 1982)	iii. Satisfacción al trabajo	¿Con qué acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo? ¿En qué proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales? ¿En qué grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo? ¿En qué grado, está involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa? ¿En qué proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?

4.9. Justificación

Todos los esfuerzos que conduzcan al aprovechamiento de los recursos humanos siempre tendrán prioridad en una organización ya que de ello depende en gran parte ser competitivo.

Esta investigación aporta evidencias empíricas que sustentan la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal y ofrece una estrategia para incrementarla.

La magnitud en que el personal se involucra en su tarea se refleja, en mayor o menor medida, en los resultados que se alcanzan en las mismas. Esta es una preocupación constante de la gerencia y comúnmente se realizan múltiples esfuerzos para mantener un alto nivel de involucramiento. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos quedan en intentos debido a que el involucramiento del personal, en apariencia sencillo, está relacionado a una serie de factores de tipo personal, administrativo, ambiente interno y externo, y conflictos de intereses subyacentes al ambiente laboral.

Ante esta incapacidad de obtener resultados se han desarrollado diversos estudios teóricos y empíricos en el que se analizan los factores y condiciones que generan involucramiento del personal.

Así podemos citar algunas aplicaciones de estrategias de involucramiento encaminadas a afrontar problemas de ausentismo y rotación de personal (Marks, 1986), o para elevar la eficiencia del personal (Bush, 1990), mejorar actitudes hacia el trabajo (Steel, 1988), así como para incrementar la productividad (Lawler, 1986, Macy, 1989).

Estos esfuerzos continuarán mientras persista el interés de hacer más con menos recursos, ya que, es una prioridad de cualquier gerente; y es entonces en este contexto en el que se ubica esta investigación.

En particular, se relaciona con uno de los procesos de mayor impacto en las empresas, nos referimos a la planeación estratégica que ha sido utilizada con mucho éxito en empresas de muy diversos giros y tamaños.

En nuestro caso nos interesa como alternativa para incrementar el involucramiento laboral y con ello enriquecer las evidencias empíricas de dicha relación ya que éstas aún son escasas e insuficientes. (Alkahtani, 2000). Por el momento ha sido la relación inversa es decir la relación del involucramiento en el proceso de planeación el que ha sido ampliamente documentado (Steiner G., 1998), (Shultz & Slevin, 1976), (Grant & King, 1979) entre otros.

Asimismo, con ésta investigación se analiza esta relación y se aportan evidencias para discriminar los elementos de la planeación estratégica de mayor peso. Se visualiza además una aplicación estadística que en forma sencilla pero efectiva muestra con claridad un procedimiento para descartar y claramente estos elementos. Asimismo, tiene un valor teórico ya que sus resultados enriquecen el conocimiento creciente y acelerado sobre este tema como alternativa para mejorar la competitividad de las empresas, particularmente en el sector de servicios.

Por otra parte, ésta investigación tiene importancia económica debido a que sus resultados benefician indirectamente a los propietarios de los hoteles de Culiacán, Sinaloa debido a que los hallazgos obtenidos se pueden utilizar como una de las alternativas para mejorar la competitividad de este sector.

La aportación metodológica es una estrategia de planeación destinada a contribuir en la solución de problemas de involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa.

Con esta estrategia de planeación las empresas hoteleras contarán con una herramienta para lograr personal esté más involucrado con más esfuerzo en la realización de sus tareas y una mayor fidelidad hacia la organización.

4.10. Método y Tipo de investigación

El método utilizado en esta investigación fue deductivo (Bunge, 2000) que se resume en los siguientes pasos:

1. Primeramente, se hizo un análisis del marco de referencia contextual en el que se desarrolla la actividad hotelera en diferentes regiones de México y particularmente la zona hotelera de Culiacán, Sinaloa.
2. Se procedió a identificar el problema de investigación después de realizar un análisis detallado del marco de referencia que incluyo entrevistas y una encuesta y conformar un diagnóstico amplio y veraz. Este diagnóstico tuvo la particularidad de que se realizó en un periodo en el que se presentó serias dificultades en el área de recursos humanos debido a una expansión del sector y estaba demandando personal calificado y no se disponía de él en el área de estudio.
3. Enseguida se procedió a realizar una revisión detallada de estado del arte sobre planeación estratégica e involucramiento del personal, lo cual, tuvo como finalidad establecer las pautas para la definición del método de investigación.

Se hace un analisis del proceso de planeación estrategica, sus alcances y enfoques utilizados en diversos condiciones y a partir de ello se plantea una medicion que permita visualizar el grado de incorporacion de la misma en la conduccion de los recursos en el sector hotelero.

Igualmente se hizo una revision de las estrategias utilizadas por las organizaciones para incrementar el involucramiento del personal en el ambiente laboral y se aplican tres dimensiones que permiten medir el grado de involucramiento.

4. Como siguiente paso, y una vez consultado investigaciones sobre involucramiento, se procedió a elegir un método de investigación de tipo cuantitativo (Hernandez, Fernandez-Collado, & Baptista, 1991) en la que se integraron tres acciones claves:
- a) Medición de la planeación estratégica con base de cinco dimensiones y,
 - b) Medición de involucramiento con base tres dimensiones (Kanungo, 1982 y (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), y enseguida
 - c) Un análisis cuantitativo mediante el uso de herramienta estadística para el tratamiento de los datos recabados en la encuesta.

Esta investigación tiene las siguientes características:

- a) Correlacional:

Por su profundidad y considerando que establece una relación entre variables es correlacional.

- b) Descriptiva:

Es descriptiva porque se describen las variables, limitaciones y condiciones que intervienen en el problema abordado.

- c). Aportación de la investigación:

Una Estrategia que relaciona las planeación estratégica y del involucramiento del personal

El método de la investigación se desarrollo a través de las siguientes etapas:

1. Marco referencial

A partir del análisis de la situación tal cual en que se desenvuelve la actividad hotelera, se inicia la identificación de la problemática

respecto a la planeación, el grado de aplicación y la importancia que tiene para este sector y sus oportunidades para contribuir al aumento del involucramiento del personal operativo en este sector.

2. Marco teórico

Se realizó una revisión teórica sobre planeación estratégica y el involucramiento, investigaciones relacionadas con este tema de esa investigación, sus aportaciones, análisis del método e instrumentos aplicados así como sus conclusiones obtenidas.

3. Identificación de la problemática y sujetos de estudio

Se plantea en forma concreta el problema a investigar, se delimita los alcances, objeto y sujeto de estudio y contexto espacial y temporalidad.

4. Tipo de investigación

Se especifica las características del trabajo de investigación; la naturaleza de los procedimientos de análisis de las variables, la aportación que se obtendrá como producto final.

5. Diseño del instrumento de investigación

El instrumento tiene como soporte los antecedentes en investigaciones similares realizadas con anterioridad, con la diferencia del contexto en el que se realizaron y las variables aplicadas.

6. Identificación y operacionalización de variables

Variables identificadas a partir del marco teórico y contextual. La operacionalización está soportada en trabajos previos cuyas dimensiones e indicadores han sido evaluados en forma significativa.

7. Tipo de muestra

La muestra es estratificada representativa de la población a estudiar calculada a con la fórmula para poblaciones finitas.

8. Instrumento de recolección de datos

Se elaboró un cuestionario para los indicadores, las preguntas fueron diseñadas y adaptadas especialmente para este trabajo.

9. Procedimiento para el análisis de datos

El procedimiento estadístico es mediante un análisis de correlación (Rho) de Spearman apropiado para el procesamiento de variables de rango ordinal con la aplicación del paquete estadístico SPSS.

10. Análisis de resultados y discusión

Con la confrontación de las hipótesis y su comparación con los resultados en otras investigaciones se define los resultados de la investigación.

11. Bases de una estrategia

Al final del proceso se presentan las bases para la elaboración de una estrategia que establece la relación de las variables de estudio.

12. Conclusiones y recomendaciones

4.11. Población y muestra

En el Censo Económico de 2004² se registran en el estado de Sinaloa 345 establecimientos en cuya contabilidad se aplicaron criterios internacionalmente aceptados en Estados Unidos, Canadá y México, los cuales, están reglamentados por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

² INEGI, Estadísticas de turismo con base a resultados de los censos económicos del 2004. Secretaria de Turismo. México.

SCIAN³ esta incluye establecimientos que ofrecen alguno de los siguientes servicios de alojamiento:

- i. Hoteles con otros servicios integrados
- ii. Hoteles sin otros servicios integrados,
- iii. Moteles
- iv. Cabañas, villas y similares
- v. Campamentos y albergues recreativos
- vi. Pensiones y casas de huéspedes
- vii. Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería

La distribución de estos establecimientos en Sinaloa se presenta en el Tabla

TABLA 22
Distribución por Regiones de Hoteles en Sinaloa

POR REGIONES		
Región	núm. de establecimientos	%
NORTE	78	22.61%
CENTRO	81	23.48%
SUR	186	53.91%
TOTAL	345	100.00%
Fuente: elaborado con base a datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno del estado de Sinaloa, 2007.		

La región del CENTRO está conformada por siete municipios: Culiacán, Navolato, Angostura, Badiraguato, Cosalá, Mocorito, Salvador Alvarado.

³ SCIAN Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte: El SCIAN es una clasificación elaborada en forma conjunta por las agencias nacionales de estadística de Canadá, Estados Unidos y México, con la finalidad de generar y presentar información para la región bajo un sistema internacional homogéneo.

Del total de hoteles registrados en el estado 345 (100%); 39 de ellos de las categorías de una a cinco estrellas, es decir, el 11%, están ubicados en el municipio de Culiacán, Sinaloa. Estos delimitan a la población objetivo ya que el estudio se circunscribe a los hoteles que son clasificados en estas categorías en la zona.

Estos 39 hoteles incluidos en nuestra población objetivo se encuentran distribuidos en cada una de las siguientes categorías en la siguiente forma (Tabla 23):

TABLA 23
Categorías de Hoteles en Sinaloa

MUNICIPIO DE CULIACÁN		
Categoría	Hoteles	%
UNA ESTRELLA	5	13%
DOS ESTRELLAS	5	13%
TRES ESTRELLAS	18	46%
CUATRO ESTRELLAS	5	13%
CINCO ESTRELLAS	6	15%
TOTAL	39	100.00%
Fuente: elaborado con base a datos de la Secretaria de Turismo del Gobierno del estado de Sinaloa, 2007.		

El siguiente paso fue determinar el tamaño de muestra, para ellos se requirió utilizar los datos del número de empleados en los hoteles de uno a cinco estrellas los cuales son los siguientes

TABLA 24
Número de empleados en los hoteles de Culiacán, Sinaloa

MUNICIPIO DE CULIACÁN		
Categoría	Número de empleados	%
UNA ESTRELLA	30	2%
DOS ESTRELLAS	40	3%
TRES ESTRELLAS	342	26%
CUATRO ESTRELLAS	325	25%
CINCO ESTRELLAS	588	44%
TOTAL	1325	100.00%
Fuente: elaborado con base a datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno del estado de Sinaloa, 2007.		

El criterio estadístico para definir el tamaño de una muestra es a partir del número de elementos de la población objetivo, es decir, el personal que labora en 39 hoteles clasificados de uno a cinco estrellas, es decir, considerando 1325 empleados.

El cálculo del tamaño de muestra (Tabla 24) se realiza con la siguiente fórmula considerando de que se trata de una población finita:

Los datos de probabilidad a favor se determinaron a partir de la encuesta piloto realizada antes de la encuesta definitiva, que refleja una elevada respuesta favorable.

Cálculo de tamaño de muestra para población finita

O= Nivel de confianza	1.96	95%
p= Probabilidad a favor	85.0%	
q= Probabilidad en contra	15.0%	
e= Error de estimación	5.0%	
N= Universo	1325	Número de empleados de los 39 hoteles de 1 a 5 estrellas
n= Tamaño de muestra		
La población objetivo es el número de empleados que laboran en 39 hoteles clasificados de uno a cinco estrellas en el municipio de Culiacán, Sinaloa.		

$$n = \frac{O^2 N p \cdot q}{e^2 (N-1) + O^2 p \cdot q} = \frac{648.9903}{3.799804} = 171$$

Número mínimo de Empleados a encuestar

Una vez definido el tamaño mínimo de la muestra (n=171), El siguiente paso es seleccionar el número de empleados por cada categoría.

Para ello ponderamos la participación en cada categoría de hoteles de la población objetivo integrada por 1325 empleados en 39 hoteles en el municipio de Culiacán, Sinaloa, por lo que, la composición de la muestra se integró de la siguiente forma:

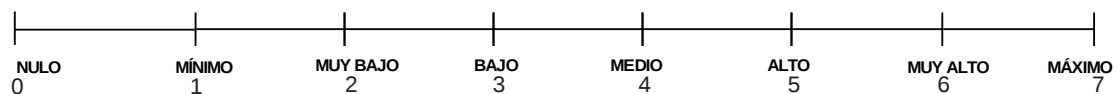
TABLA 25
Composición de la muestra

MUNICIPIO DE CULIACÁN				
Categoría	Número total de empleados en hoteles de zona de estudio ¹	%	Composición de la muestra aplicada (núm. de encuestados)	%
UNA ESTRELLA	30	2%	5	3%
DOS ESTRELLAS	40	3%	3	1.8%
TRES ESTRELLAS	342	26%	45	27%
CUATRO ESTRELLAS	325	25%	40	24.3%
CINCO ESTRELLAS	588	44%	85	51%
TOTAL	1325	100	178	100
1) Considerando exclusivamente hoteles de uno a cinco estrellas, sin contar hoteles gran turismo ni hoteles sin clasificación. Fuente: elaborado con base a datos de la Secretaria de Turismo del Gobierno del estado de Sinaloa, 2007.				

La muestra aplicada excedió con 7 empleados al mínimo calculado con la formula que resultó de 171 empleados, lo cual, representa una diferencia mayor de solo 1.04%.

4.12. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de investigación es un cuestionario elaborado especialmente para obtener la información de las variables de estudio. Las preguntas fueron estructuradas de acuerdo a las dimensiones seleccionadas. La encuesta está diseñada para responderla con base la siguiente escala:



Esta encuesta integrada por 29 preguntas la incorporamos a este documento como Anexo 1.

4.13. Diseño estadístico

El tratamiento estadístico consistió en un análisis de correlación para datos de nivel ordinal o de rango, es decir, datos que están de menor a mayor.

Nos referimos al coeficiente de correlación de Charles Spearman (Mason & Lind, 1998) o por rangos se basa en reemplazar los valores originales de las variables por números enteros positivos, comenzando del 1 en adelante, que correspondan a su ordenamiento de menor a mayor magnitud (rangos).

El coeficiente de rango de Spearman (Rho) Denotado por r_s , mide el grado de relación entre dos conjuntos de observaciones ordenadas por rango ordinal.

La fórmula para r_s es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

d es la diferencia entre los rangos para cada par

n es el numero de observaciones por pares

Igual que la r de Pearson, el coeficiente de correlación ordinal o de rango de Spearman puede tomar cualquier valor desde -1.00 hasta +1.00, inclusive indicando -1.00 una relación negativa perfecta, +1.00 una correlación positiva perfecta y 0 falta de relación entre los dos conjuntos de datos. El valor negativo indica una relación inversa entre las variables. Una correlación de rango positiva significa que conforme aumenta una variable lo mismo sucede con la otra.

El método de Spearman permite calcular la correlación pero solo entre dos variables y no permite hacer regresión, es decir, no se puede modelar variable de respuesta.

Esta prueba es una opción cuando no se tiene distribución normal bivalente o cuando no se conoce la misma y de que no exige un tamaño de muestra.

Considerando entonces uno los propósitos centrales de la investigación es determinar la relación entre la planeación estratégica con el involucramiento, se plantea la siguiente.

4.14. Regla de decisión

Si se acepta la H_0 : hipótesis nula indicaría que

La correlación de las variables es cero

Si se rechaza H_0 : la hipótesis nula

La correlación de las variables es diferente de cero por lo que H_1 : se acepta

Al aceptar la hipótesis nula no se estaría presentando una asociación entre ambas variables y en caso contrario, al rechazarla significaría que si la hay.

Al mismo tiempo, el signo del coeficiente indicaría el sentido de la relación y su valor el grado de asociación de las mismas.

CAPITULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

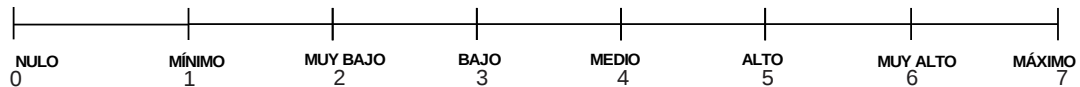
En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación y, a partir de estos, se establecieron las conclusiones pertinentes sobre los propósitos de la investigación.

5.1. Diseño del instrumento

El diseño se adaptó de las características de los sujetos de estudio y las posibilidades de acceso a la información, así como, para su procesamiento e interpretación. Esta etapa tuvo un conjunto de limitaciones naturales de espacio y tiempo que determinaron los alcances de esta investigación. En éste apartado revisamos los siguientes aspectos:

5.1.1. Escala de medición

La medición fué utilizando escalas cuya característica principal es que se les asigna un número que varía de acuerdo a las mismas; nos referimos a que la escala de rango ordinal utilizada en estudios similares por (Alkahtani, 2002, Ang, 2002) y fue la siguiente:



5.1. 2. Confiabilidad del cuestionario

Las pruebas de confiabilidad del instrumento permitieron validar que el diseño del instrumento fuera apropiado a las características de los sujetos de estudio.

a). Análisis Alpha Cronbach

El índice de confiabilidad de esta prueba resultó de 0.95 lo cual es superior al mínimo recomendable (0.700) en el diseño de encuestas de este tipo.

b). Prueba de Gutman Split-half

El índice de Gutman fue de 0.809, lo cual es también un resultado confiable en este tipo de instrumentos de investigación.

5.2. Trabajo de campo

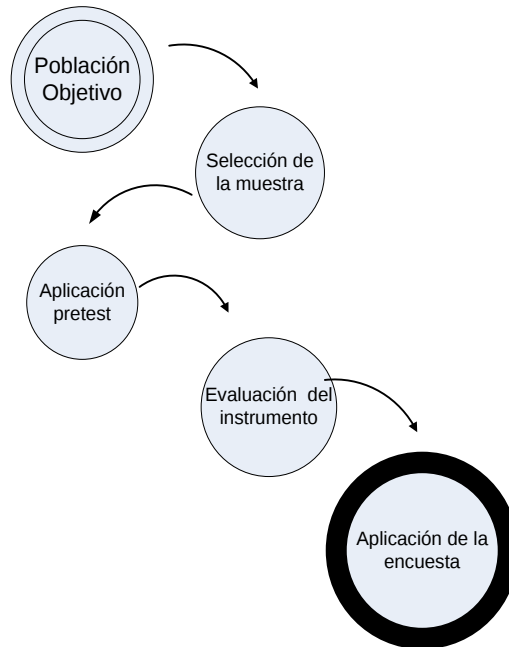
5.2.1. Proceso del trabajo de campo (figura 31)

De acuerdo con el diseño de la investigación en la que se establece los sujetos de estudio en esta etapa se procedió primeramente a contactar a los representantes de los hoteles seleccionados.

A cada representante se le envió una carta en la que se le invita a participar en el estudio y posteriormente en forma individual se les explicó los propósitos de la investigación, las preguntas incluidas en el cuestionario y quienes serían los participantes; así como la duración estimada por encuesta.

Una vez confirmada la participación de los integrantes de la muestra se procedió a realizar una prueba del instrumento, y se le aplicaron pruebas de confiabilidad de Cronbach antes de iniciar la aplicación de la encuesta definitiva.

Figura 31
Secuencia del Trabajo de Campo



Fuente: elaboración propia

5.2.2. Integración de la muestra

De acuerdo con el diseño de la investigación la muestra mínima calculada fue de 171 personas distribuida en una muestra estratificada de los hoteles del área de estudio.

La muestra fue integrada por más elementos que los mínimos requeridos; conformada finalmente por 178 empleados (171 era la mínima) mismos que se distribuyeron de la siguiente forma:

Tabla 26
Relación de los hoteles de Estudio

NUM	HOTEL	CATEGORÍA	EMPLEADOS	ENCUESTADOS
1	Loussiana	1	9	5
2	Francis	2	3	3
3	El Mayo	3	15	8
4	La Joya	3	12	9
5	La Palma	3	13	6
6	La Riviera	3	10	9
7	San Francisco	3	16	7
8	Santa Fe	3	15	6
9	Fiesta Inn	4	69	17
10	Microhotel	4	55	14
11	Monterreal	4	43	9
12	Executivo	5	124	15
13	Holiday Inn	5	96	15
14	Lucerna	5	96	14
15	San Luis	5	82	28
16	San Marcos	5	145	13
			800	178
Fuente: elaboración con base a información a proporcionada por representantes de hoteles				

5.3. Características de los hoteles y su personal

5.3.1. Categoría de los hoteles

Tabla 27
Categoría de los hoteles de estudio

Categoría (núm. estrellas)	Numero hoteles	%
1	1	6.2
2	1	6.2
3	6	37.5
4	3	18.8
5	5	31.2
Total	16	100.0
Fuente: elaboración propia		

5.3.2. El personal y las áreas de trabajo

Las personas encuestadas pertenecían a diferentes áreas de trabajo cuya diversidad de funciones varía de un establecimiento a otro dependiendo del tamaño del mismo. Sin embargo, se pueden destacar, algunas de las áreas como *servicio a cuartos y atención a clientes y administración* ocupan la mayor parte del personal. Esto puede apreciarse en la siguiente tabla :

Tabla 28
Funciones del Personal

Áreas	Núm. personas	%
Administración	29	16.3
Servicio a cuartos	64	36.0
Servicio a clientes	35	19.7
Mantenimiento	4	2.2
Restaurant	19	10.7
Recursos humanos	4	2.2
Otra	23	12.9
Total	178	100.0
Fuente: elaboración propia		

5.3.3. Antigüedad laboral

De acuerdo con estos datos el 66% de los empleados de la muestra tiene menos de tres años de antigüedad, lo que es causa y efecto de algunos de los problemas que fueron revelados por los representantes de los hoteles. De acuerdo con estos datos es posible prever las dificultades de planeación de largo plazo y el continuo mejoramiento de la calidad del servicio si este está en empleados que no perduran plazos mayores en sus puestos (Tabla 29).

Tabla 29
Antigüedad del Personal

Antigüedad	Núm. de personas	%
1 a 3 años	118	66.3
4 a 5 años	28	15.7
6 a 10 años	11	6.2
mas de 10 años	21	11.8
Total	178	100.0
Fuente: elaboración propia		

5.3.4. Sexo

Aunque los datos de la encuesta reflejan un porcentaje mayor de personas del sexo masculino, esta es mínima (Tabla 30).

Tabla 30
Sexo del Personal

Sexo	Núm. de personas	%
masculino	96	53.9
femenino	82	46.1
Total	178	100.0
Fuente: elaboración propia		

5.3.5. Edad

El 58 % de las personas encuestadas es menor de 35 años lo que refleja que en este sector la mayor parte de los empleados son jóvenes. Este dato refleja por un lado la necesidad de personal joven por las características propias del servicio y por otra parte el hecho de que no generan antigüedad por cambio de empleo (Tabla 31).

Tabla 31
Edad del Personal

Edades	Núm. De personas	%
21 a 35	103	57.9
35 a 45	51	28.7
más de 46	24	13.5
Total	178	100.0
Fuente: elaboración propia		

En el siguiente tabla podemos observar que la participación de los estratos más jóvenes esta en los hoteles clasificados de cuatro y cinco estrellas, la encuesta reveló que estas dos categorías emplean el estrato más joven, correspondiente a 21 a 35 años de edad; estas dos categorías de hotel concentran más del 85% del total de empleados

Tabla 32
Grupos de edad según categoría de hotel
Categoría de hotel * Edad Crosstabulation

% within Edad		Edad			Total
		21 a 35	35 a 45	mas de 46	
Categoría de hotel	Una estrella	1.0%	7.8%		2.8%
	Dos estrellas	1.9%	2.0%		1.7%
	Tres estrellas	8.7%	43.1%	58.3%	25.3%
	Cuatro estrellas	23.3%	19.6%	25.0%	22.5%
	Cinco estrellas	65.0%	27.5%	16.7%	47.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.3.6. Estudios realizados

Como se aprecia en la siguiente tabla los niveles de escolaridad son principalmente primaria, secundaria, preparatoria y técnico. Esto, en principio, no parece indicar ninguna fuente de problema para el sector ya que las funciones de una gran parte del personal son esencialmente de tipo operativo que no requieren trabajo intelectual (Tabla 32).

Tabla 33
Estudios Realizados por Personal

Estudios	Núm. de personas	%
Primaria	39	21.9
Secundaria	49	27.5
Preparatoria	31	17.4
Técnico	30	16.9
Universidad	29	16.3
Total	178	100.0
Fuente: elaboración propia		

5.4. Tratamiento estadístico

En la medición de la variable involucramiento se aplicó mediante una encuesta incorporando un conjunto de 10 reactivos que se han aplicado en estudios similares al nuestro (Alkahtani, 2002), (Ciavarella, 2003).

Igualmente, con referencia a la planeación estratégica se utilizaron 19 reactivos que también han sido aplicados en diversos estudios de planeación estratégica, tales como, (Steiner, 1998, King. W. & Cleland, 1978, Grant & King, 1982, Aguilar, 1965, Ramanujam & Venkatraman, Planning System Characteristics and planning effectiveness, 1987).

5.4.2. Correlación estadística de las variables

A partir de los objetivos de la investigación se procedió a analizar la relación estadística de la planeación estratégica y el involucramiento con la finalidad de determinar lo siguiente:

- 1.- Si hay asociación entre la planeación estratégica y el involucramiento
- 2.- Determinar qué tipo asociación existe entre ellas
- 3.- Determinar el grado de esta asociación entre ellas

Considerando que la medición fue mediante escala de rango ordinal se utilizó el estadístico de Spearman, al no proceder pruebas para variables de tipo continuo.

Una característica de esta prueba es que no asume una distribución normal de la población, la prueba no requiere conocer previamente la misma.

De esta forma, el primer paso fue realizar esta prueba para todos los reactivos por pares y, seleccionar aquellos que tuvieran un coeficiente de Spearman igual o cercano a 0.700.

(En el anexo 4 están todos los resultados obtenidos).

De la totalidad de contrastaciones de variables solo seis de ellas resultaron con un coeficiente de (ρ) de Spearman cercano ó mayor a 0.700.

Tabla 34
Correlación de Variables

Núm.	Variable de planeación	Variable de involucramiento	Coefficiente (rho) de Spearman
1	¿En qué grado afecta el número de personas que participan en la planeación para realizar bien las actividades que en ella se realizan	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo	0.786
3	¿En qué grado, la elaboración del presupuesto anual contribuye a mejorar los resultados de la planeación?	¿Con qué acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	0.713
2	¿En qué proporción, las experiencias obtenidas de planeación han contribuido para mejorar esta actividad en el presente?	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	0.700
4	¿En qué grado, considera que los responsables de dirigir las actividades de planeación están preparados para hacerlo exitosamente?	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	0.696

Núm.	Variable de planeación	Variable de involucramiento	Coeficiente (rho) de Spearman
5	¿En qué grado, aun con las experiencias negativas de planeación tengo interés en participar?	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	0.665
6	¿En qué grado considera que los recursos económicos destinados a la planeación cubren los gastos requeridos?	¿En qué grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	0.659

** Correlación significativa al 0.01

Fuente: Resultados de procesamiento con SPSS

Este coeficiente de Spearman indica la relación que presentan las variables, su grado y el sentido de dicha relación

Es importante tener presente el significado del valor del coeficiente de correlación de Spearman (rho) cuya interpretación es igual que al de Pearson (Padua, 1987):

$r_s < 0.20$ = correlación leve, casi insignificante

$0.20 \leq r_s \leq 0.40$ = baja correlación,

$0.40 \leq r_s \leq 0.70$ = correlación moderada

$0.70 \leq r_s \leq 0.90$ correlación alta

$0.90 \leq r_s \leq 1$ correlación muy alta, muy significativa

5.4.3. Interpretación de resultados

Recordemos la regla de decisión al aplicar esta prueba; planteada en el capítulo de metodología:

Si se acepta la H_0 : hipótesis nula indicaría que La correlación de las variables es cero (en pocas palabras no hay correlación)

Si se rechaza H_0 : la hipótesis nula La correlación de las variables es diferente de cero por lo que H_1 (Hipótesis nula): se acepta (hay correlación entre las variables).

Es importante notar que cada pregunta o ítem, en este tipo de análisis, es procesada como variable. Estas fueron analizadas por separado; y de todas solo seis reflejaron una correlación importante, es decir, cercana a 0.700. Estas son las que analizaremos con mayor detalle a continuación.

5.4.3.1. Relación entre el número de personas que participan en la planeación y el involucramiento laboral

Los resultados de correlación de $r_s=0.786$ muestran que se rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las variables es diferente de 0 y se acepta la hipótesis alternativa. Esto significa que hay una relación entre estas variables. (Tabla 35).

Tabla 35
Relación entre número de personas de planeación y el involucramiento

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.759			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.770	.044	16.006	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.786	.035	16.884	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

- a. Not assuming the null hypothesis.
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
c. Based on normal approximation.

Sin embargo, la importancia de la planeación varía dependiendo de la categoría de hotel, esto lo vemos claramente en la siguiente tabla:

Podemos notar que el tamaño del hotel tiene un peso notable en la ésta relación de estas dos variables; en la siguiente tabla podemos distinguir que las respuestas “muy alto” y “máximo” alcanzan los porcentajes mas elevados en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Tabla 36
Número de personas en planeación según categoría de hotel

¿En que grado afecta el numero de personas que participan en la planeacion para realizar bien las actividades que en ella se realizan? * Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado afecta el numero de personas que participan en la planeacion para realizar bien las actividades que en ella se realizan?	Bajo	40.0%				1.2%
	Medio	40.0%	66.7%	26.7%	5.0%	5.9%
	Alto		33.3%	17.8%	2.5%	11.8%
	Muy alto	20.0%		55.6%	47.5%	49.4%
	Máximo				45.0%	31.8%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Estos resultados al unirse, explican mejor la correlación encontrada, la cual, es determinada por el peso de la planeación en los hoteles de mayor categoría.

Por otra parte, las respuestas relacionadas a involucramiento y su relación con la categoría de hotel es alta en casi todas las categorías de hoteles, en la siguiente tabla no se distingue una gran diferencia como en el caso de la planeación.

Tabla 37
Relación entre la satisfacción laboral con categoría de hotel

¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo? * Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	Bajo			4.4%		1.2%
	Medio	80.0%		11.1%	5.0%	5.9%
	Alto	20.0%		13.3%	12.5%	11.8%
	Muy alto		100.0%	71.1%	35.0%	45.9%
	Máximo				47.5%	35.3%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.3.2. Relación entre el presupuesto anual y la elección correcta como centro de trabajo

Los resultados de correlación de para estas variable fue de $r_s=0.713$, éste indicador rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las variables es diferente de 0; se acepta la hipótesis alternativa. Esto significa que hay una relación entre estas variables.

Figura 38
Relación entre presupuesto anual y satisfacción laboral

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.716			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.706	.043	13.210	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.713	.039	13.481	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Ahora veamos en la siguiente tabla la importancia del presupuesto asignado a la planeación de acuerdo con la categoría de hotel. Podemos observar como gradualmente al aumentar el tamaño del hotel se incrementa la proporción de respuestas “muy alto” y “máximo” que implica el incremento de la importancia del presupuesto de planeación, y que se reflejo en el coeficiente de Spearman resultante.

Figura 39
Relación del presupuesto anual según categoría de hotel

¿En que grado, la elaboracion del presupuesto anual contribuye a mejorar los resultados de la planeacion? *
Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado, la elaboracion del presupuesto anual contribuye a mejorar los resultados de la planeacion? *	Muy bajo	80.0%				
	Bajo		33.3%			1.2%
	Medio			17.8%	5.0%	5.9%
	Alto			46.7%	15.0%	22.4%
	Muy alto	20.0%	66.7%	33.3%	42.5%	49.4%
	Máximo			2.2%	37.5%	21.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.3.3. Relación entre las experiencias obtenidas en planeación y su empresa como su gran centro de trabajo

Los resultados de correlación resultó de $r_s=0.700$ que de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las variables es diferente de 0; se acepta la hipótesis alternativa. Esto se interpreta como la existencia de una relación entre las variables.

En la siguiente tabla se muestra las respuestas de éstas variables; en la que coinciden las respuestas “muy alta” y “máxima” entre ellas.

Tabla 40
Relación de las experiencias en planeación con la satisfacción laboral

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.758			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.622	.075	10.543	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.700	.061	12.993	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

En la siguiente tabla mostramos cómo gradualmente al aumentar el tamaño del hotel se incrementan la proporción de las respuestas “muy alta” y “máxima” que implica la contribución que ha tenido la planeación en a medida que el tamaño del hotel.

Tabla 41

Relación entre experiencias en la planeación según categoría de hotel

¿En que proporcion, las experiencias obtenidas de planeacion han contribuido para mejorar esta actividad en el presente? * Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que proporcion, las experiencias obtenidas de planeacion han contribuido para mejorar esta actividad en el presente?	Baja			2.2%		1.2%
	Media			6.7%	2.5%	4.7%
	Alta			13.3%	10.0%	15.3%
	Muy alta		100.0%	62.2%	45.0%	38.8%
	Máxima	100.0%		15.6%	42.5%	40.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.3.4. Relación entre la capacidad de los planeadores y la empresa como su gran centro de trabajo

Los resultados de correlación resultó de $r_s=0.696$ que de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las variables es diferente de 0; se acepta la hipótesis alternativa. Esto se interpreta como la existencia de una relación entre las variables.

Tabla 42

Relación entre capacidad de planeadores y la empresa como su centro de trabajo

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.705			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.611	.068	10.229	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.696	.047	12.843	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

En la siguiente tabla se puede destacar que al aumentar el tamaño del hotel se incrementan la proporción de las respuestas “muy alta” y “máxima” que implica la contribución que ha tenido la preparación de los planeadores en cada categoría de hotel.

Tabla 43

Relación entre la capacidad de los planeadores y las categorías de hotel

¿En que grado, considera que los responsables de dirigir las actividades de planeacion estan preparados para hacerlo exitosamente? * Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado, considera que los responsables de dirigir las actividades de planeacion estan preparados para hacerlo exitosamente?	Poco suficiente			2.2%		2.4%
	Medio	80.0%	33.3%	6.7%	5.0%	4.7%
	Suficiente			8.9%	12.5%	8.2%
	Muy suficiente	20.0%	66.7%	77.8%	27.5%	36.5%
	Total			4.4%	55.0%	48.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.3.5. Relación entre el interés por participar en planeación y su involucramiento al centro de trabajo.

Los resultados de correlación resultó de $r_s=0.665$ que de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las

variables es diferente de 0; se acepta la hipótesis alternativa. Esto se interpreta como la existencia de una relación entre las variables.

Tabla 44

Relación entre el interés por participar en planeación y la satisfacción laboral

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.660			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.586	.064	9.601	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.665	.056	11.805	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

En la siguiente tabla se muestra las respuestas de éstas variables; en la que coinciden las respuestas “muy alta” y “máxima” entre ellas. A diferencia de otras variables de planeación, ésta no manifiesta una vinculación elevada con la categoría de hotel.

Tabla 45

Relación entre las experiencias negativas según categoría de hotel

¿En que grado, aun con las experiencias negativas de planeacion tengo interes en participar? * Categoría de hotel
Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado, aun con las experiencias negativas de planeacion tengo interes en participar?	Medio			11.1%		3.5%
	Alto		33.3%	28.9%	15.0%	14.1%
	Muy alto	20.0%	66.7%	53.3%	42.5%	48.2%
	Máximo	80.0%		6.7%	42.5%	34.1%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.3.6. Relación entre los recursos económicos de planeación y la satisfacción laboral

Los resultados de correlación resultó de $r_s=0.659$ que de acuerdo a la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula; entonces la correlación de las variables es diferente de 0; se acepta la hipótesis alternativa.

Cabe aclarar que la fuerza de la asociación entre estas variables es menor en comparación con el resto.

Tabla 46
Relación entre los recursos económicos de la planeación y la satisfacción laboral

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^a
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.700			.000
Interval by Interval	Pearson's R	.646	.050	11.232	.000 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.659	.052	11.633	.000 ^c
N of Valid Cases		178			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Además en la siguiente tabla se puede corroborar que a diferencia de otras variables de planeación, no se manifiesta una vinculación elevada con la categoría de hotel.

Tabla 47

Relación entre los recursos económicos de planeación por categoría de hotel

¿En que grado considera que los recursos economicos destinados a la planeacion cubren los gastos requeridos? * Categoría de hotel Crosstabulation

% within Categoría de hotel		Categoría de hotel				
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Cinco estrellas
¿En que grado considera que los recursos economicos destinados a la planeacion cubren los gastos requeridos?	Casi insuficiente	80.0%				
	Medio		66.7%	42.2%	5.0%	5.9%
	Suficiente			4.4%	15.0%	18.8%
	Muy suficiente	20.0%	33.3%	53.3%	37.5%	47.1%
	Total				42.5%	28.2%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

5.4.4. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos revelan que a formalización de un contrato laboral de los empleados es insuficiente para lograr que se involucren satisfactoriamente en una organización. Inclusive un pago adicional de bonos por cumplimiento de meta requiere ser revisado, ya que, funciona solo cuando las características educativas los permiten, tal como ha sido señalado en algunas investigaciones por (Lawler III, ABI/INFORM Global, 1999).

En esta investigación se encontró que para un mayor involucramiento de los empleados las organizaciones requieren fortalecerse los vínculos del personal con sus tareas. Este resultado reafirma otros trabajos de investigación que indican que los niveles esperados de involucramiento del personal, tienen además, limites que están asociados al tipo de estrategias utilizadas para incrementarlas. (Walsh M. & E., 2002)

Algunos autores hacen hincapié acerca de los factores de apertura comercial y su efecto en la competencia, la emergencia de nuevas prácticas de involucramiento, los cambios en las relaciones laborales representan un desafío a las formas ortodoxas de generar involucramiento del personal. (Aguilar, 1965).

Estos indicios revelaron que no eran suficientes para obtener los resultados esperados con dichas prácticas ortodoxas y dieron lugar a otras opciones alternativas para incrementar el involucramiento del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa.

En este contexto se reforzó la hipótesis de analizar el involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa a partir de la aplicación de la planeación estratégica en 16 hoteles de Culiacán, Sinaloa obteniéndose los siguientes resultados:

- El involucramiento laboral del personal operativo está asociado con el proceso de planeación estratégica en los hoteles de Culiacán que fueron incluidos en el estudio.

Esta asociación fue encontrada específicamente en hoteles clasificados de cuatro y cinco estrellas.

Es decir; las acciones de planeación que realizan los hoteles más grandes tienen un impacto significativo en el involucramiento del personal; en contraparte, las limitaciones a la que se enfrentan los hoteles de una y dos estrellas, de tecnología y personal capacitado para realizar acciones de planeación fueron un impedimento para esperar un efecto de la misma. Estos resultados concuerdan con algunas investigaciones que han asociado la asignación de recursos de planeación para lograr efectos similares (King. W. & Cleland, 1978,).

- También confirman algunos hallazgos previos que establecen la participación de los recursos de la planeación estratégica en el involucramiento (Duane, 2008, Matejka & Federouch, 1990, Zentner, 2002).
- Ratifican, los resultados obtenidos, las investigaciones desarrolladas sobre el papel de las capacidades internas y la superación de las experiencias negativas, que se hayan tenido las propias empresas, en el pasado en alguna aplicación de la planeación estratégica en

programas de involucramiento (Ramanujam & Venkatraman, Planning system characteristics and planning effectiveness, 1987).

- Por otra parte, es oportuno destacar, que mediante el uso del estadístico de Spearman fue posible dar respuesta a la pregunta principal del trabajo de investigación, esta fue: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal en el sector hotelero de Culiacán, Sinaloa? Al ser de gran utilidad para indicar el tipo y fuerza de la asociación entre las variables estudiadas. Este estadístico ha sido fue utilizado en otros estudios en la construccion de modelos de planeación para el sistema educativo(Patiño, 2006).
- Estos resultados reafirman que las prácticas ortodoxas de supervisión, y la formalización de contratos laborales, ya no son suficientes para sustentar el involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, sobretodo, en un ambiente de elevada competencia internacional.
- Con estos resultados reforzamos la importancia de darle mayor realce a la planeación estratégica para hacer más eficiente el recurso humano en este sector.

CAPITULO VI. ESTRATEGIA DE PLANEACION PARA INCREMENTAR EL INVOLUCRAMIENTO LABORAL

En este capítulo se expone el uso de la planeación estratégica para incrementar el involucramiento laboral del personal para hoteles. Con ello se asocia los recursos, el uso de técnicas de planeación y los factores internos de la planeación con el incremento del involucramiento laboral del personal en hoteles de Culiacán, Sinaloa.

6.1. Bases de la propuesta

Para la construcción de esta propuesta partimos del estudio de la planeación estratégica y el involucramiento laboral.

En este trabajo de investigación se realizó una medición cuantitativa de las variables aplicando ítems con escala de rango ordinal y un procesamiento con la prueba estadística de Spearman sobre una muestra seleccionada de la población sujeto de estudio, de la que resultaron las relaciones significativas.

Todo lo anterior permitió alcanzar el propósito final en esta investigación al proponer los elementos de la planeación necesarios para los fines planteados, los cuales, son los siguientes:

- El número de personas que participan en la planeación para realizar las actividades que en ella se realizan,
- La elaboración de un presupuesto anual para mejorar los resultados de la planeación, las buenas experiencias en planeación,
- La experiencia y capacidad de los responsables en la planeación, la superación de experiencias negativas en planeación y

- Los recursos económicos destinados a la planeación los elementos que a partir de ellos se establecen las mejores prácticas que deben aplicar los gerentes en la administración de los recursos humanos en los hoteles de Culiacán, Sinaloa.

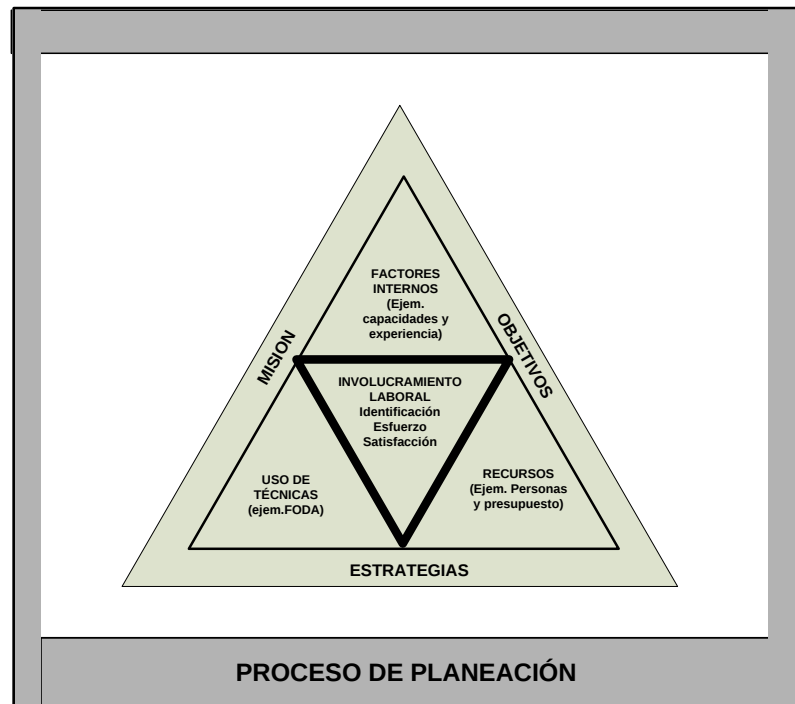
Esta estrategia asocia a tres factores asociados con el involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa: nos referimos a recursos aplicados a la planeación, el uso de técnicas de planeación y el aprovechamiento de los factores internos.

Esta propuesta hace abstracción de la influencia de otros elementos como el ambiente externo que en algunos casos es un factor determinante.

Además esclarece la importancia que debe darse a estos tres factores determinantes de la planeación: los factores internos, recursos físicos e intangibles y a técnicas especializadas en un proceso de planeación estratégica.

Figura 32

REPRESENTACION GRAFICA DE UNA ESTRATEGIA PARA RELACIONAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL INVOLUCRAMIENTO LABORAL EN HOTELES



Fuente: elaboración propia

- El primer factor que incluimos son los recursos destinados a la planeación estratégica que en un hotel pueden ser físicos, por ejemplo un grupo especial dedicado a estas tareas ó intangible, específicamente por el tiempo que se le puede dedicar a esta tarea. Dependiendo de su magnitud se impacta en el involucramiento en cuatro formas principales: por el grado número de personas vinculadas a las tareas de planeación, por el tiempo que inviertan en realizar esas tareas, por el grado de involucramiento de los supervisores en las tareas directas de la

planeación y por la cantidad de recursos asignados a esas tareas.

- El segundo factor a que nos referiremos es el de los factores internos, básicamente se refiere a la capacidad de la organización para las tareas implícitas de la planeación. También se refiere al dominio de habilidades necesarias para las tareas de planeación, a la existencia de fortalezas capaces de ser utilizadas para contrarrestar las amenazas externas y la existencia de formas de comunicación que aprovechen la experiencia de los integrantes de la organización.
- El tercer factor es el uso de una variedad de técnicas analíticas y métodos que ayuden a los administradores a identificar y resolver problemas estratégicos, tales como: matriz de fuerzas y debilidades, elaboración de presupuesto de planeación y administración de proyectos, entre otros.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos emanan las siguientes conclusiones:

- Sé concluye que el involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán está asociado a la planeación estratégica, especialmente en los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Esta es la conclusión más importante de esta investigación y da respuesta al objetivo general y pregunta principal planteada en el documento.

Además esta conclusión coincide con otras investigaciones que han evidenciado la asociación del involucramiento del personal con la planeación estratégica (Gibb & Scott, 1985, y Ginter, Rucks, & Duncan, 1985), y despeja la duda de que la existencia de la relación inversa, es decir, de la planeación estratégica con el involucramiento del personal.

- En esta investigación se determinó que entre mayor participación de supervisores y mandos intermedios, se espera un mayor involucramiento del personal en las organizaciones hoteleras de Culiacán, Sinaloa.

Este es otro de los aspectos importante en la planeación estratégica es especial por los antecedentes negativos que se registran en algunas organizaciones cuando hay participación de los supervisores.

Con esto se reafirma algunos referentes en esta investigación que destacan la importancia de los mismos y evitan el éxito de los programas de involucramiento del personal. (Fenton-O'Creevy, 1998).

- Que pese al contexto de globalización en el que se desarrolla la actividad hotelera de Culiacán caracterizada por elevada competencia internacional, con presiones en la oferta servicio, así como, los cambios

tecnológicos que conlleva; no se encontró un impacto en significativo de ese factor con el involucramiento laboral.

Sugiere lo anterior, que de alguna forma, este fenómeno de globalización es confrontado por las prácticas administrativas que se oponen las amenazas propias de dicho ambiente. Esta conclusión, es importante ya que plantea que no en todas las circunstancias el proceso de planeación está determinado por los factores externos (Aguilar, 1965).

- Por otra parte uno de los objetivos específicos alcanzados en esta investigación fue obtener un detallado perfil de contexto nacional y regional del sector hotelero, su estructura, problemática regional y local especialmente en relación al personal que en ellos labora.
- Con respecto al tercer objetivo planteado en esta investigación; se hizo un análisis de los modelos de planeación, que permitió, formular su relación con el involucramiento y plantear una estrategia para incrementarla.
- El mayor involucramiento laboral se relaciona con el tamaño de los hoteles, siendo en los de cuatro y cinco estrellas en los que se observa con mayor magnitud; consideramos que este puede ser generarse en los hoteles de menor tamaño si es aplicado este proceso de planeación en ellos.
- Con relación al cuarto objetivo, encontramos que la metodología aplicada en esta investigación, da pautas para incorporar otras variables que se relacionen con el involucramiento laboral e integrar una mayor visión de la misma en el campo de la administración.

SUGERENCIAS, ALCANCES Y LIMITACIONES

SUGERENCIAS

1. Explorar el uso de ésta estrategia en investigaciones futuras con el propósito de obtener mayores evidencias empíricas de la relación entre la planeación estratégica e involucramiento laboral, en especial, seleccionando organizaciones dedicada a actividades diferentes de la hotelería.
2. Realizar investigaciones que permitan documentar con todo detalle las acciones de planeación con el propósito de incrementar el involucramiento de una forma sistemática y de largo plazo.
3. Analizar si el impacto de las acciones de planeación observadas en esta investigación son propias del sector de hotelería ó en su caso cuales serian al seleccionar otro sector en la misma ubicación geográfica.

ALCANCES

1. La investigación se integra a los antecedentes académicos de la ciencia administrativa en la búsqueda de alternativas para incrementar el involucramiento laboral.
2. Enriquece la teoría administrativa en un tema poco estudiado en México, inclusive, desapercibido en los libros de administración publicados hasta a la fecha.
3. Explora la vinculación de la planeación estratégica y el involucramiento laboral, cuyos estudios aun son escasos en la literatura internacional.

LIMITACIONES

1. La inclusión de la planeación estratégica como variable es controvertida en el estudio.
2. Los datos del marco de referencia no tienen una actualidad deseada.

Referencias

- Adams, R. (1995). *Industrial relations under liberal democracy: North America in comparative perspective*. USA: University of South Carolina.
- Adler, M., & Lane, F. (1988). why colleges don't plan: how to identify and overcome the constraints on academic planning. *CUPA Journal* , 27-32.
- Aguilar, F. (1965). *Scanning the Business Environment*. New York: MacMillan.
- Alderfer, C. (1996). An empirical test of a new theory of human needs. *Organization Behavior and human performance* , V. 4:142.
- Alkahtani, A. S. (3 de 10 de 2000). *Involvement of employees and their personal characteristics in Saudi construction companies*. Recuperado el 15 de 08 de 2007, de ABIFORM Global: www.proquest.com. pag. 67-48
- Allison, G. (1971). *Essence of decision explaining*. Boston: Little, Brown.
- Amitai, E. (1975). An evaluation of complex organizations: on power involvement and their correlates. *Free press* , 123-134.
- Andrews, K. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois: Homewood.
- Ang, A. (2002). An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. *The TQM Magazine* , 192-200.
- Ansoff, I. (1980). *Estrategia Corporativa*. Mexico: McGraw-Hill.
- Asociación de hoteles y Moteles de Culiacan A.C. (2007). *Encuesta en Hoteles moteles*. Culiacán:
- Asociación de Hoteles y Moteles de Culiacán, A. (15 de 01 de 2002). Los hoteles en Culiacán. *El debate* , págs. 3-A.
- Astley, W., & Fombrun, C. (1983). Collective strategy Social Ecology of Organizational environments. *Academy of Management Review* , 576-587.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* , 39:777-778.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and Human Resources Management* , 195-210.
- Blau, G., & K.R., B. (1997). Conceptualising how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review* , 288-301.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bunge, M. (2000). *La investigación Científica*. México: Siglo XXI Editores.
- Bush, K., & Spangler, R. (1990). The effects of quality circles on performance and promotions. *Human Relations* , 573-582.
- Camara de Diputados del Congreso de la Unión. (2009). Ley General de Turismo. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación el 17 de junio de 2009.
- Camillus, J., & Venkatraman, N. (1984). Dimensions of strategic choice. *Planning Review* , Enero, 26-31.

Chadler, A. (1962). *Strategy and structure:charpers in the story of the industrial enterprise*. Massachusetts: MIT Press.

Ciavarella, M. A. (2003). The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach. *Human resource Management* , 337-356.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (2003). *Observatorio Pyme en México*. México: Secretaría de Economía Gobierno Federal. Pag. 1-101.

Coordinación General de Turismo del estado de Sinaloa. (2004). *Informe Anual de Gobierno*. Culiacán: Gobierno del Estado de Sinaloa.

Coye, R. W., & A., B. J. (20 de 03 de 1995). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 18 de 07 de 2007, de www.proquest.com

Cruz Fera, A. (2004). *Actitud del trabajador, antecedentes de involucramiento*. Monterrey, N.L.: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 104 pag.

Delaney, I. (1996). Workplace cooperation:current problemas, new approaches. *Journal of Labor Research* , 45-63.

Drehmer, D. E., Belohlav, J. A., & Coye, R. W. (25 de 12 de 2000). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 18 de 04 de 2007, de www.proquest.com

Drucker, P. (1954). *The practice management*. New York: Harper y Row.

Duane, L. E. (17 de 01 de 2008). *ABI/INFORM Global database*. Recuperado el 04 de 01 de 2007, de www.proquest.com

Dubin, R. (1956). Industrial worker's worlds: A study of the central life interest of industrial workers. *Social problems* , 131-142.

Dumaine, B. (1994). The trouble with teams. *fortune* , Sept 5:86-92.

Easterby-Smith, M. (09 de 04 de 1987). *ABI/FORM Global*. Recuperado el 09 de 12 de 2007, de proquest.com

Fahey, L., & W.R.King. (1977). Enviromental scanning for corporate planning. *Business Horizons* , 20(4) 61-71.

Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations. *Summary. Journal of Organizational Behavior* , 67-69.

Frangialli, F. (2008). *Barómetro del turismo Mundial*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.

Fundes. (22 de 03 de 202). *Business Enabling enviroment conditions of the Smes1*. Recuperado el 22 de 04 de 2009, de fundes.org. pag 1-23.

Gangaram, S., Ghorpade, J., & Lackritz, J. (2001). *Preferences for involving employees in the management of Orgnanizations: the U.S. versus Mexico*. San Diego: San Diego University: Ciber Working Paper Series.

Geary, j. S. (1994). *Conceptualising direct participation*. Londres: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

Gomez Solorzano, A. (1995). Límites de los esquemas de participación laboral. *ESPIRAL* , 85.

Gomez, C. G. (1994). *PLaneación y organizacion de empresas*. México: McGraw-Hill.

Goshal, S., Bartlett, C., & Morán, P. (Scheduling, and Controlling). *Project Management: A Systems Approach to Planning*. N.Y.: Van Nostrand.pag 365-388.

Grant, J., & King, W. (1979). *Strategic formulation: analytical and normative models*. Boston: Little Brown and Company.

Grant, J., & King, W. (1982). *The logic of strategic planning*. Boston: Little Brown and Co.

Guthrie, P. J. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management*, 180-190.

Hackman, J. G. (1994). *Work Design*. Estados Unidos: Addison-Wesley.

Hambrick, D., & Wageman, J. (2001). Are you sure you have a strategy. *The Academy of Management Executive*, 48-59.

Hannan, M. F. (1977). The Population Ecology of Organizations'. *American Journal of Sociology*, 929-964.

Hatch, J., & Zweig, J. (2001). Strategic flexibility: the key to grow. *Ivey Business Journal*, 44-47.

Hedberg, B., & S.A., J. (1977). Strategy formulation as a discontinuous process. *International Studies of management and organization*, 88-109.

Hernandez, S. R., Fernandez-Collado, C., & Baptista, L. P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.

Hettie A.R., V. R. (2005). Integrating managerial Perceptions and transformational leadership into a work unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 561-589.

Hitt, M. I. (1982). Industrial firms' strategy and functional importance. *Academy of Management Journal*, 265-298.

Hyman, J., & Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation*. London: Sage: pag 124-144.

INRA. (2000). *Hotels: the magazine of the world-wide industry*. Des Moines: Diario Oficial de International Hotels.

Instituto Nacional de Estadística, g. e. (2004). *Estadísticas de turismo con base a los resultados de los censos económicos del 2004*. Mexico: INEGI.

Ivancevich, J. M. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. México: McGraw-Hill.

Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Cambridge: Prentice-Hall.

Johnston, J. (1963). *Econometric Methods*. N.Y.: McGraw-Hill.

Kaler, J. (1999). Understanding Participation. *Journal of business*, pag. 125-135.

Kanungo, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 341-349.

Kaufman, S. (2001). El desarrollo de las micro y pequeñas empresas un reto para la economía mexicana. *Iiesca*, 24-34.

Keegan, W. (1974). Multinational scanning: a study of information sources by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.

Kefalas, A., & Shoderbek, P. (1973). Scanning the business environment: some empirical results. *Decisions Sciences*, (4) 63-74.

Keller, G. (1993). Strategic planning and management in a competitive environment. *New Directions for institutional Research*, 77 9-16.

King, W., & Cleland, D. (1978). Strategic Planning and Policy. *Van Nostrand Reinhold*, 263-277.

Kirkman, B. B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal* , 58-75.

Knoop, R. (1995). Relationship among job involvement job satisfactions and organizational Commitment for nurses. *The Journal Psychology* , 643.

Kochan, T. K. (1994). *The Transformation of American Relations*. N.Y.: I.L.Press.

Koons, H., & Weihrich, H. (1995). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santa Fé: Legis.

Larichev, O., & Moskovich, H. (1995). Unstructured problemas and development of prescriptive. En P. Pardalos, & Y. Siskos, *Advances in Multicriteria Analysis* (págs. 47-80). Usa: Kluwer Academic Publisher group.

Lawler III, E. (22 de 05 de 1999). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 18 de 09 de 2007, de www.proquest.com. pag 8

Lawler III, E. (18 de 02 de 2001). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 18 de 04 de 2007, de www.proquest.com

Lawler, E. I. (1986). High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. *Jossey-Bass* , pag. pag. 18-20.

Lawler, E., & Hall, D. (1965). Relationship of job characteristics to job involvement. *Journal of applied Psychology* , 24-33.

Levine, D. I. (1995). *Reinventing the Workplace: how Business and Employees Can Both Win*. Washington: The Brookings Institution. pag. 1-212.

Lodahl, T. K. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* , 24-33.

Lorange, P., & Vancil, R. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood, N.J.: Prentice-Hall.

Lorence, J. (1987). Age Differences in work involvement. *Work and Occupation* , 533-557.

Lyonski, S., & Pecotich, A. (23 de 08 de 1990). *ABI/FORM Global*. Recuperado el 18 de 22 de 2007, de www.proques.com

Macy, B. P. (1989). A test of participation theory n a work redesign field setting: degree of participation and comparison site contrast. *Human relations* , 1095-1165.

Mancini, A. O. (2 de 11 de 1988). *integrating human resource planning and development: the unification of strategic, operational and human resource planning systems*. Recuperado el 12 de 01 de 2008, de *ABI/FORM Global*: www.proquest.com

Marks, M. M. (1986). Employee participation in an quality circle program: impact on quality of work life, productivity and absenteeism. *journal of Applied Psychology* , 61-69.

Martin, L. C., & Parsons, C. K. (28 de 09 de 1995). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 17 de 03 de 2007, de www.proquest.com. pag. 1-12.

Mason, R., & Lind, D. (1998). *Estadística para Administración y Economía*. México: Alfaomega Grupo Editor. p. 580.

Matejka, K., & Federouch, G. (01 de 09 de 1990). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 19 de 10 de 2007, de www.proquest.com

McGregor, D. (07 de 09 de 1957). *ABI/FORM Global*. Recuperado el 14 de 04 de 2007, de *The Human Side of Enterprise*: www.proquest.com

Miles, R., & Sow, C. (1978). *Organizational Strategy*. N.Y.: McGraw Hill.

- Miller, H., & Prichard, F. (1992). Factor's associated with worker's inclinations to participate in an employee involvement program. *Group and Organizational Management* , 17:414-430.
- Mintzberg, H. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review* , 21-30.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent . *Strategic Management Journal* , 257-272.
- Molz, R. (1988). *Steps of straegic management*. Quebec: Wordware.
- Mueller, C., Wallace, J., & Price, J. (1992). Employee commiment:resolving some issues. *Work and occupations* , 211-236.
- Nacional Financiera. (2006). *Perspectivas de corto plazo para las Pymes en Mexico*. Mexico D.F.: Nacional Financiera S.N.C.
- Newstron, J., & Keith, D. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Oldam, G. (1980). Relations between Job Facet comparisons and employee Relations. *Organizational Behavior and Human Decision Process* , 2847.
- Organización de Estados Americanos. (2006). *Seminario Interamericano sobre Pymes*. Panama: OEA.
- Organización Mundial de Turismo. (2004). Barometro OMT del Turismo Mundial. *Organización Mundial de Turismo* , 27.
- Organización Mundial de Turismo. (2008). *Turismo en Iberoamérica*. Madrid, España: Secretaria General Ibero-Americana.
- Orsborn, J. M. (2000). *The New self-directed teams:Mastering the challenge*., New York: McGraw-Hill.
- Owusu, Y. A. (1999). importance of employee involvemenet in world-class agile management systems. *International Journal of Agile Managment System* , 107-115.
- Padua, J. (1987). *Técnicas de investigación aplicada a las Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemáticas de las Pymes. *Ingenierias* , Vol. VIII. Num.28: 25-31.
- Pearce, J. E. (1987). The tenuous link beteen formal strategic planning and financial perfomance. *Academy of Managament Review* , 658-675.
- Perez., S. G. (1994). *Investigación Cualitativa*. Madrid: La Muralla.
- Pfeffer, p. S. (1978). *The esternal control of organizations: a resource dependence perspective*. N.Y.: Harper y Row.
- Philips, P., & Moutinho, L. (7 de 11 de 1999). *ABI/FORM Global*. Recuperado el 14 de 01 de 2008, de www.proquest.com
- Pineda, D. D., & Torres, M. (2007). *Las estrategias y Tecnologías estratégicas en la competititividad de las empresas*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulilian, P. (1974). Organizational Commitment, Job satisfaction, and turnover among psyquiatric technicians. *Journal of applied Psycology* , 603-609.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review* .
- Pozas, M. (2003). *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la decada de los noventas*. Mexico, D.F.: El Colegio de México.

Pravin, G. D. (01 de 02 de 2004). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 18 de 10 de 2007, de www.proquest.com. pag. 15-24.

Preuss, G. A., & Lautsch, B. A. (13 de 03 de 2002). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 3 de 03 de 2007, de www.proquest.com. pag 517-541.

Pugh, D. H. (1968). Dimensions or organizational structure. *Administrative Science Quarterly* , 65-105.

Quinn, J. (3 de 12 de 1980). *ABI/FORM Global*. Recuperado el 2 de 11 de 2007, de www.proquest.com

Rabinowitz, S., & Hall, D. (1997). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin* , 265-288.

Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1987). Planning System Characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal* , 453-468.

Ramirez, C. C. (2002). *Hoteles*. México: Trullas.

Ramón, R. A. (2000). *La internacionalización de la industria Hotelera*. Madrid: Universidad de Alicante.

Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (08 de 03 de 1995). *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Recuperado el 23 de 09 de 2007, de Proquest: www.proquest.com. pag. 65-75.

Real academia Española. (13 de 11 de 2007). *Real Academia Española*. Recuperado el 12 de 01 de 2007, de <http://www.rae.es/>

Rees, C. (1999). Teamworking and service quality: the limits of employee involvement. *Personnel Review* , vol 28.

Reyes, P. A. (1996). *administracion de empresas. Teoria y Práctica*. México: Limusa.

Rhenman, E. (1973). *Organization Theory for LongRange Planning*. Londres: Wiley.

Richarson, H. A. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employe involvement. *Journalof Organizational Behavior* , 565-589.

Richarson, P. (1985). Courting greater employee involvement through participative management. *Sloan Management Review* , 33-43.

Ronda, P. G. (3 de 11 de 2007). *gestiopolis*. Recuperado el 3 de 11 de 2007, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>

Rosenblueth, A. (1986). *El método científico*. México, D.F.: Centro de Investigación y de Estudios vanzados del Instituto Politécnico Nacional. pag 70.

Saleh, S., & Hosek, J. (1976). Job Involvement:concepts and measurement. *Academy of Management Journal* , 213-226.

Scarborough, J. (1998). 'Comparing Chinese and Western Cultural Roots: Why "East is East and . . ."' . *Business Horizons* , 15-24.

Scarborough, N., & Zimmerer, T. (1996). *Entrepreneurship and New Venture Formation*. N.Y.: Prentice Hall.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Illionois: Row Peterson.

Shapiro, G. (2000). Employee involvement:opening the diversity pandora's box? *Personal review* , vol 29 num 3.

Sharon, P. R. (1998). The Academy of Management Executive. *Briarcliff Manor* , Vol. 12:3; pag. 83, 2 pgs .

Shendel, D., & Hofer, C. (1980). *Strategy formulation:analytical concepts*. N.Y.: West Publication.

Shultz, R., & Slevin, D. (1976). *Implementation of ORIMS*. N.Y.: Elsevier-North Holland.

Shumpeter, J. (1934). *The teory of economic Development*. Harvard: Harvard University Press.

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. N.Y.: McMillan.

Sing, G., Ghorpade, J., & Lackritz, J. (09 de 11 de 2001). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 19 de 02 de 2007, de www.proquest.com

Smith, A. (1998). Measuring organizational effectiveness. *Management accounting CIMA* , 34-60.

Sonny, S. A. (2002). Employee involvement as a prerequisite to reduce workers' compensation costs: A case study. *Review of Business* , 12-16.

Stafford, E., P.R., J., & Banks, M. (1980). Employment, work involvement and mental health in less qualified young people. *journal of occupational Phychology* , 291-304.

Steel, R., & Lloyd, R. (1988). Cognitive affective and behavioral outcomes of participation in quality circles: conceptual and empirical findings. *the Journal of Applied Behavioral Science* , 1-17.

Steiner, A. G. (1989). *Planeación Estratégica*. México: Continental.

Steiner, G. (1998). *Planeacion estrategica: todo lo que el director quiere saber*. México: Cesca.

Steudel, H., & Desruelle, P. (1992). *Mnufacturing in the nineties*. N.Y.: Van Nostrand Reinhold. 374 pag.

Stevenson, H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. *Sloan Management Review* , 17(3)51-68.

Stewart, & Weissinger, S. (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. España: Paraninfo.

Summers, L. (19 de 02 de 1992). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 12 de 05 de 2007, de www.proquest.com

Takao, K., Kang-Sung, L., & Jang-Soo, R. (05 de 5 de 2007). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 19 de 09 de 2007, de www.papers.ssrn.com. pag. 1-23.

Tesluk, E., Vance, R., & Mathieu. (24 de 03 de 1999). Examining Employee involvement in the context of participative work. *Group and Organization Manangement* , 271-299.

Thomas, P. (1980). Enviromental scannnig, the state of art. *Long Range Planning* , (13)20-28.

Triadis, H. (1974). *Actitudes y cambio de actitudes*. Barcelona: Toray.

Turismo, C. d. (2000). *Estudio de Gran Vision del Turismo en México*. México: Secretaria de Turismo.

Turismo, O. M. (2008). *Turismo en Iberoamérica: Panorama Actual*. Madrid: Secretaria General Iberoamericana.

Tzu, S. (1971). *The art of war*. N.Y.: Oxford Unversity Press.

Van Aken, E., & Monnetta, D. (1994). Affinity groups:the missing link in employee involvement. *Organizational Dynamics Srping* , 38-54.

Velarde, R. d. (1995). *Sinaloa: una visión de futuro*. Mazatlán: ITESM.

Vimolwan, Y. (s.f.). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 19 de 05 de 2007, de www.proquest.com

- Vroom, V. (1962). Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance. *Personnel Psychology* , 159-177.
- Walsh M., & E., M. (2002). The potencial of employee involvement in an established irish branch of multinational. *Irish Journal of Management* , 233.
- Young, S. (09 de 10 de 1981). *ABI/INFORM Global*. Recuperado el 03 de 06 de 2007, de www.proquest.com
- Zentner, B. K. (2002). *Participation and communication in strategic planning in higher education:a case study*. Minnesota: University of Minnesota.

ANEXO 1

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO PROPOSITO ESTUDIAR LA PLANEACIÓN Y EL INVOLUCRAMIENTO LABORAL DEL PERSONAL

Empresa: _____

Área: (1) Administración (2) Servicio a cuartos (3) Servicio a clientes (4) Mantenimiento
(5) Restaurant (6) Recursos humanos (7) Otra

Antigüedad: (1) 1 a 3 (2) 4 a 5 (3) 6 a 10 años (4) más de 10 años

Sexo: (1) Femenino (2) Masculino Edad: (1) 21 a 35 (2) 35-45 (3) más de 46

Estudios: (1) Primaria (2) Secundaria (3) Preparatoria (4) Técnico (5) Universidad

¿Ha participado en forma individual ó con algunos compañeros en actividades relacionadas con la planeación de la empresa?

(si) (no)

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Recursos destinados a la planeación

1.- ¿EN QUÉ GRADO AFECTA EL NÚMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA PLANEACIÓN PARA REALIZAR BIEN LAS ACTIVIDADES QUE EN ELLA SE REALIZAN?

2.- ¿EN QUÉ GRADO, EL TIEMPO QUE DEDICAN LOS DIRECTIVOS A LA PLANEACIÓN LES PERMITE CONDUCIRLA CON ÉXITO?

3.- ¿EN QUÉ GRADO LOS SUPERVISORES SE INVOLUCRAN EN LAS TAREAS DE PLANEACIÓN DE ESTA EMPRESA?

4.- ¿EN QUÉ GRADO CONSIDERA QUE LOS RECURSOS ECONÓMICOS DESTINADOS A LA PLANEACIÓN CUBREN LOS GASTOS REQUERIDOS?

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Interés por la planeación estratégica

5.- ¿EN QUÉ GRADO SE ACEPTA A LA PLANEACIÓN COMO UNA ACTIVIDAD IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE ESTA EMPRESA?

6.- ¿EN QUÉ GRADO, LOS JEFES DE TURNO SE INVOLUCRAN EN LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN DE ÉSTA EMPRESA?

7.- ¿EN QUÉ GRADO, SUS COMPAÑEROS SE COMPROMETEN A APLICAR LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN DE LAS ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN?

8.- ¿EN QUÉ PROPORCIÓN, LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN SON ACEPTADAS POR EL PERSONAL?

9.- ¿EN QUÉ GRADO, SE OBSERVA INTERÉS POR CONTINUAR PARTICIPANDO EN LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN QUE SE REALIZAN REGULARMENTE?

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Uso de técnicas de planeación

10. ¿EN QUÉ GRADO, SE APLICAN ALGUNAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN (POR EJEMPLO: MATRIZ FODA) PARA HACER MAS EFECTIVA ESA ACTIVIDAD EN LA EMPRESA?

11.- ¿EN QUÉ GRADO, LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL CONTRIBUYE A MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN

12.- ¿EN QUÉ GRADO, EL USO DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS CONTRIBUYE A MEJORAR LA CALIDAD DE LA PLANEACIÓN?

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Factores internos

13.- ¿EN QUÉ GRADO, CONSIDERA QUE LOS RESPONSABLES DE DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN ESTÁN PREPARADAS PARA HACERLO EXITOSAMENTE?

14.- ¿EN QUÉ PROPORCION, LAS EXPERIENCIAS OBTENIDAS DE PLANEACIÓN EN ESTA EMPRESA HAN CONTRIBUÍDO PARA MEJORAR ESTA ACTIVIDAD EN EL PRESENTE?

15.- ¿EN QUÉ GRADO, AÚN CON LAS EXPERIENCIAS NEGATIVAS EN PLANEACIÓN TENGO INTERES EN PARTICIPAR?

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Factores externos

16.- ¿EN QUÉ GRADO, EXPERIMENTA ALGUN TIPO DE PRESION POR LA PRESENCIA DE OTRAS EMPRESAS QUE OFRECEN LOS MISMOS SERVICIOS QUE ÉSTA?

17.- ¿EN QUÉ GRADO, PERCIBE EL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE OFRECEN LOS MISMOS SERVICIOS QUE ÉSTA?

18. ¿EN QUÉ GRADO, SE HAN REQUERIDO NUEVOS SERVICIOS POR PARTE DE NUESTROS CLIENTES QUE ME INDICAN UN CAMBIO EN SUS GUSTOS Y PREFERENCIAS?

19.- ¿EN QUÉ GRADO, EN ESTA EMPRESA EL USO DE TECNOLOGÍA CONTINUARÁ CRECIENDO CON INTENSIDAD EN EL CORTO PLAZO?

Variable: Involucramiento

Dimensión: Identificación

20.-¿EN QUÉ GRADO CONSIDERA A ESTA EMPRESA COMO SU GRAN CENTRO DE TRABAJO?

21.- ¿EN QUÉ PROPORCION IDENTIFICA SUS VALORES PERSONALES CON LOS DE ESTA EMPRESA?

22.- ¿EN QUÉ GRADO ESTA ORGULLOSO DE PERTENECER AL PERSONAL QUE TRABAJA EN ESTA EMPRESA?

Variable: Involucramiento

Dimensión: Esfuerzo

23.- ¿EN QUÉ GRADO DA SU MAYOR ESFUERZO PARA EL LOGRO DEL ÉXITO DE LA EMPRESA?

24.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA ESTA EMPRESA LO IMPULSA A MEJORAR CONSTANTEMENTE EN SU TRABAJO?

Variable: Involucramiento

Dimensión: Satisfacción en trabajo

25.- ¿CON QUÉ ACIERTO CONSIDERA HABER ELEGIDO CORRECTAMENTE A ESTA EMPRESA COMO SU CENTRO DE TRABAJO?

26.- ¿EN QUÉ PROPORCION LE AFECTA EL FUTURO DE ESTA EMPRESA PARA SUS PLANES PERSONALES?

27.- ¿EN QUÉ GRADO CONTRIBUYE EL AMBIENTE LABORAL DE ESTA EMPRESA PARA SER LEAL A SU TRABAJO?

28.- ¿EN QUÉ GRADO, ESTA INVOLUCRADO CON ACTIVIDADES DE OTROS DEPARTAMENTOS EN ESTA EMPRESA?

29.- ¿EN QUÉ PROPORCION SE IDENTIFICAN SUS INTERESES PERSONALES CON ESTA EMPRESA?

ANEXO 2 MATRIZ DE CONGRUENCIA					
PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACION	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSION
En las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán se desconoce, hasta hoy, la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal y proponer una estrategia de dicha relación. Preguntas de trabajo: ¿Cuáles son las características del personal en las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán, Sinaloa? ¿Cuál es la estructura de desempeño y funcionamiento del sector turístico nacional, en especial, el contexto de la actividad hotelera? ¿Cuáles son los modelos de planeación estratégica y sus elementos comunes? ¿En qué consiste el proceso de involucramiento del personal y qué factores lo determinan? ¿Cómo se relaciona la planeación estratégica con el involucramiento del personal en empresas hoteleras?	Determinar cuál es la relación entre la planeación estratégica y el involucramiento laboral del personal y proponer una estrategia de dicha relación.	- Describir las características del personal de las empresas hoteleras de la ciudad de Culiacán, Sinaloa. - Detallar la estructura, desempeño y funcionamiento del sector turístico nacional, principalmente el contexto que se refiere a la actividad hotelera. - Estudiar modelos de planeación estratégica para determinar elementos - Analizar el proceso de involucramiento y los factores que los determinan. - Elaborar un instrumento de investigación para determinar la relación entre la planeación estratégica e involucramiento laboral en empresas hoteleras.	<u>Nula y alternativa:</u> H₀: El involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa se desarrolla sin ninguna relación con la planeación estratégica. H₁: El involucramiento laboral del personal operativo en hoteles de Culiacán, Sinaloa se relaciona con el proceso de planeación estratégica.	<u>Variable (PE)</u> Planeación estratégica (PE) Definición conceptual Conducción y visión de una organización hacia el largo plazo para obtener ventajas; utilizando la configuración de sus recursos, en un ambiente cambiante, para atender las necesidades del mercado y, satisfacer las expectativas de los clientes (Johnson & Scholes, 1997). 3. Definición operacional Aplicación de un cuestionario relacionado a: recursos destinados a la planeación estratégica, interés por la planeación estratégica, uso de técnicas de planeación, factores internos y factores externos.	- Recursos aplicados a la planeación. (King & Cleland, 1978) - Interés por la planeación (Steiner A. G., 1989) - Uso de técnicas de planeación (Grant & King, 1979) - Factores internos (Camillus & Venkatraman, 1984) - Factores externos (Aguilar, 1965) - Identificación (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) - Esfuerzo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) - Satisfacción al trabajo (Kanungo, 1982)
				<u>Variable (LI)</u> Involucramiento (I) Definición conceptual: Grado en que una persona percibe su trabajo, se identifica con el mismo y valora las oportunidades de satisfacer sus necesidades (Rosemary R., 1999). Definición operacional Aplicación de un cuestionario con reactivos relacionados a: identificación del personal, esfuerzo y satisfacción al trabajo.	- Recursos aplicados a la planeación. (King & Cleland, 1978) - Interés por la planeación (Steiner A. G., 1989) - Uso de técnicas de planeación (Grant & King, 1979) - Factores internos (Camillus & Venkatraman, 1984) - Factores externos (Aguilar, 1965) - Identificación (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) - Esfuerzo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) - Satisfacción al trabajo (Kanungo, 1982)
					- Recursos planeadores - Tiempo invertido por la gerencia de planeación - Involucramiento de supervisores en la planeación - Recursos destinados a la planeación estratégica - Aceptación a la planeación estratégica (misión, visión, estrategias, metas). - Involucramiento de los jefes de turno en planeación estratégica - Aceptación del resultado del ejercicio de la planeación estratégica por los administradores superiores - Aceptación de la planeación en general - Amenazas a la continuación de la planeación estratégica - Matriz de fuerzas y debilidades - Presupuesto anual - Técnicas basadas en administración de proyectos - Capacidades internas - Resultados anteriores - Causas de fracasos anteriores - Tendencias de la competencia - Preferencias de la oferta - Preferencias del consumidor - Tendencias tecnológicas - Hablar bien de la empresa - Similitud de valores personales con los de la empresa - Considerarse parte de la Empresa - Ayudar al éxito de la empresa - Realizar mejor las tareas - Inspiración para desarrollar el trabajo - Estar de acuerdo para trabajar en la empresa - Considerar a la empresa como la mejor - Tener los mismos intereses que la empresa - Trabajar con autonomía

Correlations

	¿En que grado afecta el numero de personas que participan en la planeacion para realizar bien las actividades que en ella se realizan?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente e a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho											
Correlation Coefficient	1.000	.786**	.471**	.511**	.568**	.445**	.513**	.542**	.454**	.490**	.364**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.786**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.471**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.511**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.568**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.445**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.513**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.542**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.454**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.490**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.364**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

¿En que grado, el tiempo que dedican los directivos a la planeación les permite conducir con éxito?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho										
¿En que grado, el tiempo que dedican los directivos a la planeación les permite conducir con éxito?	1.000	.613**	.333**	.635**	.584**	.376**	.518**	.455**	.433**	.218**
¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.613**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.393**
¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.333**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.461**
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.535**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.284**
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	.584**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.273**
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.376**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.196**
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.518**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.240**
¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.455**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.219**
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.433**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.254**
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.295**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	.335**
¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.218**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	1.000
	.002	.000	.000	.001	.000	.004	.001	.002	.000	.000
	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

Spearman's rho	¿En que grado los supervisores se involucran en las tareas de planeacion de esta empresa?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Correlation Coefficient	1.000	.492**	.079	.292**	.339**	.478**	.463**	.466**	.358**	.257**	-.026
Sig. (1-tailed)		.000	.147	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.366
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.492**	1.000	.603**	.603**	.636**	.524**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
Sig. (1-tailed)			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.079	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
Sig. (1-tailed)	.147	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.292**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.339**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.478**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.463**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.466**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.358**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.257**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	-.026	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
Sig. (1-tailed)	.366	.000	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que grado considera que los recursos economicos destinados a la planeacion cubren los gastos requeridos?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente e a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho											
¿En que grado considera que los recursos economicos destinados a la planeacion cubren los gastos requeridos?	1.000	.659**	.262**	.434**	.488**	.539**	.412**	.514**	.300**	.306**	.185**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	.659**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.262**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.434**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	.488**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.539**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.412**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.514**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.300**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.306**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.185**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

Spearman's rho	¿En que grado, los jefes de turno se involucran en las actividades de planeacion de esta empresa?	¿En que grado considera esta empresa como su gran trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de esta empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus intereses personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Correlation Coefficient	1.000	.530**	.307**	.508**	.410**	.370**	.417**	.429**	.306**	.255**	.309**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.530**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.307**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.508**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.410**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.370**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.417**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.429**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.306**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.255**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.309**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

**, Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que grado, sus compañeros se comprometen a aplicar los resultados que se obtienen de las actividades de la planeación?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que grado le proporciona futuro a esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
¿En que grado, sus compañeros se comprometen a aplicar los resultados que se obtienen de las actividades de la planeación?	1.000	.462**	.299**	.479**	.375**	.379**	.373**	.441**	.255**	.274**
¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.462**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**
¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.299**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.479**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.375**	.636**	.544**	.603**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.379**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**
¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.373**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**
¿En que grado involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.255**	.274**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.352**	.219**
¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.296**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**
	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

**, Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que proporcion, las actividades de planeación son aceptadas por el personal?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho											
¿En que proporcion, las actividades de planeación son aceptadas por el personal?	1.000	.509**	.344**	.505**	.446**	.359**	.464**	.509**	.355**	.241**	.282**
¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.509**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.344**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.505**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	.446**	.636**	.544**	.508**	1.000	.596**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.359**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.464**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.509**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.355**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.241**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.282**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

¿En que grado, se observa el interés por continuar participando en las actividades de planeacion que se realizan regularmente?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de esta empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho										
¿En que grado, se observa el interés por continuar participando en las actividades de planeacion que se realizan regularmente?	1.000	.507**	.283**	.452**	.444**	.345**	.433**	.439**	.348**	.310**
¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.507**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.393**
¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.283**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.245**
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.452**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.311**	.284**
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de esta empresa?	.444**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.509**	.273**
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.345**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.196**
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.433**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.240**
¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.439**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.219**
¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.348**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.254**
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.245**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	1.000	.335**
¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.310**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.335**	1.000
	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

¿En que grado, se aplican algunas herramientas de planeación (por ejemplo: matriz,ODA) para hacer más efectiva actividad?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta persona que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar como su gran centro de trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta persona que trabaja en esta empresa?	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	Correlation Coefficient									
1.000	.363"	.177"	.417"	.377"	.405"	.341"	.390"	.268"	.146"	.239"
Sig. (1-tailed)	.000	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	Correlation Coefficient									
.363"	1.000	.603"	.603"	.636"	.624"	.606"	.556"	.537"	.525"	.393"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	Correlation Coefficient									
.177"	.603"	1.000	.486"	.544"	.373"	.489"	.429"	.307"	.528"	.461"
Sig. (1-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado esta persona que trabaja en esta empresa?	Correlation Coefficient									
.417"	.603"	.486"	1.000	.508"	.461"	.406"	.396"	.397"	.311"	.284"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	Correlation Coefficient									
.377"	.636"	.544"	.508"	1.000	.586"	.714"	.525"	.631"	.509"	.273"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	Correlation Coefficient									
.405"	.624"	.373"	.461"	.586"	1.000	.521"	.555"	.439"	.330"	.196"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta persona que trabaja en esta empresa?	Correlation Coefficient									
.341"	.606"	.489"	.406"	.714"	.521"	1.000	.520"	.583"	.459"	.240"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	Correlation Coefficient									
.390"	.556"	.429"	.396"	.525"	.555"	.520"	1.000	.445"	.352"	.219"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	Correlation Coefficient									
.268"	.537"	.307"	.397"	.631"	.439"	.583"	.445"	1.000	.353"	.254"
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	Correlation Coefficient									
.146"	.525"	.528"	.311"	.509"	.330"	.459"	.352"	.353"	1.000	.335"
Sig. (1-tailed)	.026	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?	Correlation Coefficient									
.239"	.393"	.461"	.284"	.273"	.196"	.240"	.219"	.254"	.335"	1.000
Sig. (1-tailed)	.001	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

Spearman's rho	¿En que grado, el uso de técnicas administrativas contribuye a mejorar la calidad de la planeación?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Correlation Coefficient	1.000	.421**	.391**	.416**	.497**	.451**	.582**	.404**	.479**	.301**	.172**
Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.011
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.421**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.391**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.416**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.508**	.406**	.397**	.311**	.284**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.497**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.451**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.004
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.582**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.404**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.479**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.301**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient	.172**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
Sig. (1-tailed)	.011	.000	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	
N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que proporcion, las experiencias obtenidas de planeacion han contribuido para esta actividad en el presente?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta perteneciendo al trabajo en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a trabajar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto ha elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que grado contribuye el ambiente de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	1.000 Sig. (1-tailed) N	.700** .000 178	.402** .000 178	.455** .000 178	.490** .000 178	.468** .000 178	.432** .000 178	.445** .000 178	.558** .000 178	.340** .000 178	.445** .000 178	.471** .000 178
	¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	.700** .000 178	1.000 .000 178	.603** .000 178	.803** .000 178	.624** .000 178	.606** .000 178	.525** .000 178	.537** .000 178	.556** .000 178	.525** .000 178	.393** .000 178
	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.402** .000 178	.603** .000 178	1.000 .000 178	.486** .000 178	.373** .000 178	.489** .000 178	.528** .000 178	.307** .000 178	.429** .000 178	.461** .000 178	.461** .000 178
	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.455** .000 178	.603** .000 178	.486** .000 178	1.000 .000 178	.461** .000 178	.406** .000 178	.311** .000 178	.397** .000 178	.396** .000 178	.311** .000 178	.284** .000 178
	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	.490** .000 178	.636** .000 178	.544** .000 178	.508** .000 178	.586** .000 178	.714** .000 178	.509** .000 178	.631** .000 178	.525** .000 178	.509** .000 178	.273** .000 178
	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.468** .000 178	.624** .000 178	.373** .000 178	.461** .000 178	1.000 .000 178	.521** .000 178	.330** .000 178	.439** .000 178	.555** .000 178	.330** .000 178	.196** .000 178
	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.432** .000 178	.606** .000 178	.489** .000 178	.406** .000 178	.521** .000 178	1.000 .000 178	.459** .000 178	.583** .000 178	.520** .000 178	.459** .000 178	.240** .000 178
	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.340** .000 178	.556** .000 178	.429** .000 178	.396** .000 178	.555** .000 178	.520** .000 178	.001 .000 178	.445** .000 178	1.000 .000 178	.001 .000 178	.219** .000 178
	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.558** .000 178	.537** .000 178	.307** .000 178	.397** .000 178	.439** .000 178	.583** .000 178	.000 .000 178	1.000 .000 178	.445** .000 178	.353** .000 178	.254** .000 178
	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.445** .000 178	.525** .000 178	.528** .000 178	.311** .000 178	.330** .000 178	.459** .000 178	1.000 .000 178	.353** .000 178	.352** .000 178	1.000 .000 178	.335** .000 178
	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.471** .000 178	.393** .000 178	.461** .000 178	.284** .000 178	.196** .000 178	.240** .000 178	.335** .000 178	.254** .000 178	.219** .002 178	.335** .000 178	1.000 .000 178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que grado, aun con las experiencias negativas de planeacion tengo interes en participar?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	1.000	.665"	.300"	.347"	.523"	.400"	.483"	.372"	.682"	.323"	.303"
	Correlation Coefficient	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Sig. (1-tailed)	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.665"	.603"	.603"	.636"	.624"	.606"	.556"	.537"	.525"	.393"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.300"	1.000	.486"	.544"	.373"	.489"	.429"	.307"	.528"	.461"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.347"	.603"	1.000	.508"	.461"	.406"	.396"	.397"	.311"	.284"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.523"	.636"	.544"	.508"	1.000	.714"	.525"	.631"	.509"	.273"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.400"	.624"	.373"	.461"	.586"	.521"	.555"	.439"	.330"	.196"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.483"	.606"	.489"	.406"	.714"	1.000	.520"	.563"	.459"	.240"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.372"	.556"	.429"	.396"	.525"	.520"	1.000	.445"	.352"	.219"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.682"	.537"	.307"	.397"	.631"	.563"	.445"	1.000	.353"	.254"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.323"	.525"	.528"	.311"	.509"	.459"	.352"	.353"	1.000	.335"
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	Correlation Coefficient	.303"	.393"	.461"	.284"	.273"	.240"	.219"	.254"	.335"	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

¿En que grado, experimenta algun tipo de presion por la presencia de otras empresas que ofrecen los mismos servicios que esta?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que grado identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que grado esta involucrado con los intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
1.000	.308**	.300**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
Sig. (1-tailed)	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado considera a esta empresa como su gran centro de trabajo?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.308**	.308**	.300**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado identifica sus valores personales con los de esta empresa?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.300**	.300**	.300**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.162*	.162*	.162*	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.016	.016	.016	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.506**	.506**	.506**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa constantemente en su trabajo?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.334**	.334**	.334**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.520**	.520**	.520**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.298**	.298**	.298**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado esta involucrado con el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.391**	.391**	.391**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.325**	.325**	.325**	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178
¿En que proporcion se involucra con los intereses personales con esta empresa?	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
.118	.118	.118	.162*	.506**	.334**	.520**	.298**	.391**
.059	.059	.059	.016	.000	.000	.000	.000	.000
N	178	178	178	178	178	178	178	178

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que grado, percibe el crecimiento del numero de empresas que ofrece los mismos servicios que esta?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	1.000	.441**	.367**	.257**	.568**	.419**	.600**	.402**	.492**	.393**	.202**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.441**	1.000	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.566**	.537**	.525**	.393**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que proporcion identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.367**	.603**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.257**	.603**	.486**	1.000	.508**	.461**	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del exito de la empresa?	.568**	.636**	.544**	.508**	1.000	.586**	.520**	.520**	.583**	.459**	.240**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.419**	.624**	.373**	.461**	.586**	1.000	.520**	.520**	.445**	.352**	.219**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.600**	.606**	.489**	.406**	.714**	.521**	1.000	.520**	.445**	.353**	.254**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que proporcion le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.402**	.556**	.429**	.396**	.525**	.555**	.520**	1.000	.445**	.353**	.254**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.492**	.537**	.307**	.397**	.631**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.393**	.525**	.528**	.311**	.509**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											
¿En que proporcion se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.202**	.393**	.461**	.284**	.273**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
	.003	.000	.000	.000	.000	.004	.001	.002	.000	.000	.000
	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Correlation Coefficient											
Sig. (1-tailed)											
N											

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

¿En que grado, se han requerido nuevos servicios por parte de nuestros clientes que me indican un cambio en sus gustos y preferencias?	¿En que grado, se han considerado esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgullosa de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que considero haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearmen's rho										
¿En que grado, se han requerido nuevos servicios por parte de nuestros clientes que me indican un cambio en sus gustos y preferencias?	1.000	.390"	.140"	.477"	.412"	.502"	.373"	.423"	.429"	.220"
¿En que grado, se han considerado esta empresa como su gran centro de trabajo?	.400"	.000	.031	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
¿En que grado, se han considerado esta empresa como su gran centro de trabajo?	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178
¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.400"	.603"	.603"	.636"	.624"	.606"	.556"	.537"	.525"	.393"
¿En que grado esta orgullosa de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.390"	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro de la empresa?	.140"	.031	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.412"	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿Con que considero haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.502"	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.373"	.429"	.396"	.525"	.555"	.520"	1.000	.445"	.352"	.219"
¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.423"	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.429"	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.220"	.002	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.000
	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178	.178

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

	¿En que grado, en esta empresa el uso de tecnología continúa creciendo con intensidad en el corto plazo?	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	¿En que grado, esta involucrado con actividades departamentales en esta empresa?	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?
Spearman's rho	1.000	.345**	.417**	.170*	.438**	.253**	.575**	.360**	.512**	.267**	.314**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que grado considera esta empresa como su gran centro de trabajo?	.345**	.603**	.603**	.636**	.624**	.606**	.556**	.537**	.525**	.393**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que proporción identifica sus valores personales con los de esta empresa?	.417**	1.000	.486**	.544**	.373**	.489**	.429**	.307**	.528**	.461**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que grado esta orgulloso de pertenecer al personal que trabaja en esta empresa?	.170*	.603**	1.000	.508**	.461**	.406**	.396**	.397**	.311**	.284**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que grado da su mayor esfuerzo para el logro del éxito de la empresa?	.438**	.636**	.544**	1.000	.586**	.714**	.525**	.631**	.509**	.273**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿Con que frecuencia esta empresa lo impulsa a mejorar constantemente en su trabajo?	.253**	.624**	.373**	.461**	1.000	.521**	.555**	.439**	.330**	.196**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿Con que acierto considera haber elegido correctamente a esta empresa como su centro de trabajo?	.575**	.606**	.489**	.406**	.521**	1.000	.520**	.583**	.459**	.240**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que proporción le afecta el futuro de esta empresa para sus planes personales?	.360**	.556**	.429**	.396**	.555**	.520**	1.000	.445**	.352**	.219**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que grado contribuye el ambiente laboral de esta empresa para ser leal a su trabajo?	.512**	.537**	.307**	.397**	.439**	.583**	.445**	1.000	.353**	.254**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que grado, esta involucrado con actividades de otros departamentos en esta empresa?	.267**	.525**	.528**	.311**	.330**	.459**	.352**	.353**	1.000	.335**
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
	¿En que proporción se identifican sus intereses personales con esta empresa?	.314**	.393**	.461**	.284**	.196**	.240**	.219**	.254**	.335**	1.000
	Correlation Coefficient										
	Sig. (1-tailed)										
	N	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

** : Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* : Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).