

RECONVERSIÓN LABORAL EN
LA INDUSTRIA MAQUILADORA
DE CIUDAD JUÁREZ EN
EL SIGLO XXI

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

Ricardo Duarte Jáquez
Rector

David Ramírez Perea
Secretario General

Manuel Loera de la Rosa
Secretario Académico

Juan Ignacio Camargo Nassar
Director del Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Luis Enrique Gutiérrez Casas
Coordinador General de Investigación y Posgrado

Ramón Chavira
*Director General de Difusión Cultural
y Divulgación Científica*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ

RECONVERSIÓN LABORAL EN
LA INDUSTRIA MAQUILADORA
DE CIUDAD JUÁREZ EN
EL SIGLO XXI

VILCHIS VIDAL, AGUSTÍN

ARANDA PASTRANA, ELSA

OCHOA RAMÍREZ, SALVADOR ANÍVAL

LUNA FLORES, GABRIELA

CHÁVEZ ALEMÁN, VANIA

COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

LISBEILY DOMÍNGUEZ RUVALCABA

COORDINADORA DE LA COLECCIÓN

Colección Reportes Técnicos de Investigación ISBN: 978-607-7953-80-7
Serie ICESA, Vol. 30. ISBN: 978-607-520-170-2

D.R. © 2015 Vilchis Vidal, Agustín; Aranda Pastrana, Elsa; Ochoa Ramírez, Salvador Aníbal; Luna Flores, Gabriela; Chávez Alemán, Vania

La edición, diseño y producción editorial de este documento estuvo a cargo de la Dirección General de Difusión Cultural y Divulgación Científica, a través de la Subdirección de Publicaciones

Cuidado de la edición y diagramación: Subdirección de Publicaciones

Primera edición, 2015
© 2014 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Av. Plutarco Elías Calles 1210
Fovissste Chamizal, C.P. 32310
Ciudad Juárez, Chihuahua, México
Tel. +52 (656) 688 2260

<http://www2.uacj.mx/publicaciones>

CONTENIDO

Resumen	7
Abstract	7
Usuarios potenciales:	8
INTRODUCCIÓN	9
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
CONCLUSIONES	22
Bibliografía	23

RESUMEN

Caracterizar el mercado laboral profesional de la industria maquiladora de exportación en Ciudad Juárez en 2011, mediante la exploración y revisión de los requerimientos de conocimientos y habilidades. En una investigación exploratorio-descriptiva se recopiló información hemerográfica del periódico El Diario, a través del registro de solicitudes de empleo por parte de la industria maquiladora, donde se requieren profesionistas, que fueron publicadas en el aviso clasificado los días domingos durante 2011.

A lo largo de 2011, Ciudad Juárez ha exigido la transformación de nuevos conocimientos y habilidades de los profesionales en las diferentes áreas de especialización, que coadyuve en la competitividad del sector. La mayor oferta de empleos profesionales, se presentó en el segundo semestre del año con 60%, donde sobresalen los requerimientos para el área de operación con 43% de la demanda; asimismo, hay poco esfuerzo por las áreas de investigación y desarrollo con sólo 3% de los empleos demandados.

Palabras clave: mercado laboral, industria maquiladora, reconversión, competitividad, Ciudad Juárez.

ABSTRACT

Characterizing the professional labor market of the maquiladora industry in Ciudad Juárez in 2011 through exploration and review of knowledge and skills requirements. On an exploratory-descriptive research information of El Diario newspaper was collected with job applications for the maquiladora industry where professionals are required that were published in the classified ad on Sundays of 2011.

Throughout 2011, Ciudad Juárez has required a transformation of new knowledge and skills on professionals in different areas of expertise that contribute into the

- 8 competitiveness of the sector. The biggest range of professional jobs was in the second half of the year with 60%, projecting the requirements for the area of operation with 43% of demand; there is a little effort for research and development areas with only 3% of the demanded jobs.

Keywords: labor market, maquiladora industry, reconversion, competitiveness, Ciudad Juárez.

USUARIOS POTENCIALES:

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, industria maquiladora, comunidad académica.

La crisis financiera de 2008 no ha concluido en cinco años, los esfuerzos de la Unión Europea por no contaminar el sistema financiero mundial no han dado frutos y, además, el limitado crecimiento de Estados Unidos frena las expectativas de reactivación a nivel mundial. Aunado a ello, países emergentes como Brasil, India o China han reportado un crecimiento inferior al previsto, las presiones de un manejo del tipo de cambio y políticas proteccionistas nacionalistas trastocan los equilibrios comerciales internacionales y generan mayor incertidumbre.

La lucha por las inversiones extranjeras directas, se ha convertido en una disputa sin cuartel entre las naciones. Particularmente los países en vías de desarrollo buscan hacer las reformas estructurales que el Fondo Monetario Internacional promueve, por ejemplo, la transformación del marco jurídico laboral, que libera a los empresarios en la flexibilidad de la contratación y despido de los empleados.

En el caso de México, se estuvo buscando en dos sexenios (2000-2012), aunque se logró en la transición del cambio de poderes con el presidente de origen priista de 2012 a 2018.

Sin embargo, en 2011, horizonte de planeación del estudio, no hubo ningún tipo de modificación al marco jurídico mexicano. De igual manera, Ciudad Juárez padeció el poco dinamismo del mercado norteamericano, principal objetivo de comercialización de la producción de la planta industrial.

Es en este marco de acción donde la presente investigación toma como objeto de estudio el comportamiento de los requerimientos de empleo de los sectores industrial y de servicios de nuestro municipio. Por tal motivo, el objetivo general de esta investigación fue caracterizar el mercado laboral profesional de la industria maquiladora de exportación en Ciudad Juárez en 2011 mediante la exploración y revisión de los requerimientos de conocimientos y habilidades del sector demandado, con la finalidad de explorar la reconversión del sector maquilador en el siglo XXI en la región fronteriza.

Objetivos específicos

- Construir una plataforma teórica, que permita conceptualizar la reconversión de la industria maquiladora en la región con conceptos socioeconómicos y laborales.
- Elaborar la operación de las variables independientes y dependientes, que per-

mitan explicar la reconversión de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

- Llevar a la práctica la aproximación de variables, que permitan caracterizar la reconversión de la industria maquiladora en Ciudad Juárez.

Marco teórico

El proceso de reconversión de la industria maquiladora en Ciudad Juárez es un fenómeno multifactorial. Esta transformación va enfocada a diferentes objetivos, tales como el posicionamiento en el mercado, el incremento en la exportación y la reducción de costos; quizá todos ellos convergen en incrementar la competitividad y sustentabilidad de las instituciones.

Por ese motivo, iniciaremos con algunos planteamientos teóricos del concepto de competitividad. En una primera aproximación, desde un punto de vista teleológico, la bibliografía aporta desde una visión macrorregional, es decir, una región geográfica, como una nación o una región, incluso la unidad de negocio más pequeña de una organización, hasta concentrar el concepto a la competitividad a nivel individual. Esto tiene implicaciones muy serias en la construcción del concepto con fines prácticos y empíricos, donde los indicadores pretenden incorporar elementos internos y externos de la organización, para gestionar los primeros y responder a los segundos.

En los siguientes párrafos, se debate el concepto de competitividad y sus principales elementos, así como su influencia en los requerimientos de las competencias de los nuevos profesionales del siglo XXI.

Porter (2005, p. 1) contempla que: “La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria... su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria”. Como resultado de lo anterior, su obra nos indica cuáles son aquellas actividades que pueden favorecer un adecuado desempeño para cumplir con los requerimientos y exigencias de la industria.

Sin embargo, hay otros autores que contemplan un rol activo de actores sociales, que en otros tiempos eran considerados de manera tangencial. Prahalad y Ramaswamy (2004, pp. 16-21) observan que nuevas fronteras emergen en la forma de crear valor, muy diferentes a las prácticas del pasado. Más aún, consideran que la competencia debe centrarse en una experiencia personalizada de cocreación y con ello, se dará un resultado verdaderamente único para cada individuo.

Siguiendo con los autores, plantean la propuesta de una nueva relación más activa del consumidor y la empresa (mediante esa interrelación surge la cocreación del valor). Derivado de esta conjunción entre actores, se integran las necesidades de los consumidores y el diseño y rediseño de los procesos, una reimaginación de los pro-

yectos muchas veces necesaria para lograr esa personalización. En concreto, piensan que debe de ser una transformación radical en la forma en la que se crea, es decir, un cambio fundamental requerido para competir en un mundo de cocreación.

En una lógica diferente, Luchi y Paladino (2001, pp. 34-35) proponen que, para poder ser competitivas, las organizaciones deben de construir una ventaja competitiva, la cual se logra definiendo estructuras sólidas, como capacidad, tecnología y localización, entre otras, así como la calidad de la gestión. Asimismo, se logra la ventaja competitiva cuando se provee al comprador de un valor aceptable y realiza distintas tareas más eficientes que sus competidores; además, organiza y ejecuta las tareas con valor para el comprador a un precio “premium”.

Por otro lado, Oster (2000, pp. 154-157) basa su planteamiento de competitividad entre las competencias medulares y las oportunidades del mercado, entendiendo por la primera un conjunto de habilidades, prácticas y tecnologías complementarias, que permiten que una empresa cree valor en un mercado. Continuando con la autora, concede gran importancia a las estructuras organizacionales y a su flexibilidad, al comentar que: “los sistemas demasitados limitados estructuralmente tiende a ser resistentes al cambio” y concluye que la estructura puede desempeñar un papel antecedente importante en el cambio organizacional; con esto, más otras acciones, la organización construye su ventaja competitiva básicamente en costos o diferenciación del producto.

Para lograr esa ventaja competitiva, ya sea por costos o diferenciación, la organización busca mejorar la productividad. Volpontesta (2002, p. 21) define la productividad como la relación entre cierta producción y ciertos insumos relacionados con ella, aunque afirma: “La productividad es una medida de lo bien que se han utilizado y combinado los recursos e insumos para obtener los resultados esperados”. Por tal razón, la productividad implica la interacción que se produjo entre todos los factores del lugar de trabajo, al producir los bienes y/o servicios.

La interacción de los recursos es muy importante y la confirman varios autores. Villarreal (2002, pp. 29-30) establece la competitividad sistémica y sustentable. Desde una visión economicista, el crecimiento pleno y sostenido del producto interno bruto per cápita implica promover la eficiencia y modernización de la empresa (como el actor fundamental del juego de la hipercompetencia global), y su entorno meso, macro, externo, institucional y político social con los seis niveles y diez capitales de la competitividad.

Derivados de los planteamientos tratados líneas arriba y agregando a otros estudios de la calidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, tales como Deming (1988), Ishikawa (1960), Crosby (1980), Juran (1980), Shumant (1990) y otros, se han diseñado modelos que pretenden medir la competitividad desde una visión empresarial, estatal, nacional y regional. Dentro de ellos, destacan a nivel país el del

- 12 Foro Económico Mundial (wef, por sus siglas en inglés), el del Instituto Internacional para la Administración y el Desarrollo (IMD, por sus siglas en inglés) y el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Para estas entidades, el concepto de competitividad tiene diferentes acepciones. El wef mide la competitividad de las naciones mediante el Índice Global de Competitividad (GCI, por sus siglas en inglés), el cual integra factores micro y macroeconómicos de las naciones. En su reporte anual (2011-2012, p. 4), establece: “We define competitiveness as the set of institutions, policies and factors that determine the level of productivity of the country”. Es el nivel de prosperidad que una economía puede generar. También es el retorno sobre la inversión que esa economía propicia. En concreto, a mayor competitividad de la economía fomenta un crecimiento rápido en el tiempo. La productividad de un país determina esta habilidad para sostener un alto nivel de ingreso.

Para lograr lo anterior, el wef contempla doce pilares de la competitividad, los cuales agrupa con base en el criterio de requerimientos por nivel de competitividad. En un primer bloque están los requerimientos básicos, el segundo se refiere a los pilares que sustentan la eficiencia y, por último, los pilares que detonan el liderazgo basado en la sofisticación de los factores y la innovación. A su vez, cada nación que vaya ascendiendo en la consolidación de estos bloques, va recorriendo niveles de competitividad en beneficio de sus habitantes.

Cabe hacer mención que es importante establecer la interrelación de los diferentes pilares, porque cada uno tiene un impacto en la competitividad global, lo que demuestra un desarrollo desigual de las naciones. Por ejemplo, algunos países tienen mejores condiciones de infraestructura productiva como aeropuertos, vías férreas, carreteras, puertos, etcétera, pero en forma inversa pueden presentar limitaciones en otros pilares como alta educación y entrenamiento de su fuerza productiva. Por eso es sistémico e integral, tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Pilares de la competitividad.

Requerimientos básicos	Impulsores de eficiencia	Innovación y sofisticación
1. Instituciones	5. Alta educación y entrenamiento	11. Sofisticación de los negocios
2. Infraestructura	6. Eficiencia en el mercado de bienes	12. Innovación
3. Medio ambiente macroeconómico	7. Eficiencia en el mercado laboral	
4. Salud y educación primaria	8. Desarrollo del mercado financiero	
	9. Tecnología	
	10. Tamaño del mercado	

Fuente: elaboración propia con base en The Global Competitiveness Report 2011-2012, wef, pp. 5-9.

En cuanto a los estados y las ciudades, podemos mencionar The Beacon Hill Institute, el cual mide la competitividad de los estados pertenecientes a Estados Unidos, mientras que en nuestro país sobresale el Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco), el Modelo de Competitividad y Sustentabilidad Sistémica utilizado por área regional y el del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). Todos ellos con variables e indicadores múltiples, que enriquecen la discusión y fomentan nuevos debates sobre el concepto de competitividad.

Es importante aclarar que el Imco (2010) evalúa a 86 ciudades con 111 variables en 10 factores y ubica a Chihuahua capital entre los tres primeros lugares del ranking con la denominación de “adecuada”, sólo por debajo de Aguascalientes y de Monterrey con “alta”. Mientras que Ciudad Juárez se agrupa en el bloque de “media alta” en el lugar 26 y Delicias ocupa el lugar 54 en el bloque de competitividad “media baja”, únicas ciudades de Chihuahua en esta lista. Como se puede observar hay una diferencia significativa de desarrollo regional entre las tres urbes consideradas en el estudio, que se manifiesta en una heterogénea evolución de las ciudades y regiones en el estado.

Lo anterior provoca que algunos gobiernos pasen de una ciudad monocéntrica a una ciudad-región policéntrica con base en algunos autores que plantean el agotamiento de la ciudad como unidad de análisis y mutan hacia la ciudad-región, en parte por el crecimiento natural de la ciudad y el consecuente intercambio comercial, la funcionalidad urbana de la región, las interacciones del mercado laboral y de las compras, entre otros factores que delinear la ciudad-región (Burger y otros, 2011).

La pregunta principal es qué sucederá en el futuro con las competencias y habilidades necesarias de los recursos humanos para las empresas del siglo XXI.

Milkovich y Boudreau (1994, pp. 26-49) consideran que las tendencias futuras de recursos humanos de una organización están condicionadas por una serie de factores externos, los cuales sugieren explorar en los siguientes términos: cambios sociales y demográficos; condiciones económicas; competencia internacional; cambio tecnológico; disposiciones gubernamentales y presencia sindical, entre otros más. De la misma manera, se pueden incorporar otras temáticas relacionadas con los estudios de los salarios en los mercados laborales internacionales, además del análisis de la disponibilidad de los trabajadores, así como la compensación y los beneficios; finalmente, las relaciones laborales y los convenios entre empresarios y sindicatos en el sector de interés.

Aunque hay voces que alertan sobre las nuevas transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales en las cuales los individuos se desarrollan, Ianni (2002, p. 74) expone que en el proceso de socialización se juegan estructuras y procesos a nivel mundial, que trastocan las habituales referencias del individuo, por ejemplo, lengua, religión, historia, tradiciones, himnos, banderas, sólo por citar algunos ele-

- 14 mentos culturales. Todo ello es complementado, recubierto o impregnado por nuevos patrones, valores, signos y símbolos de difusión mundial, el inglés como lengua franca y la oferta mundial de productos y personas emigrando por diferentes naciones y mercados.

Las tendencias en las transformaciones del personal se están conduciendo por rutas inexploradas, lo que ha permitido mostrar diversos derroteros en las habilidades y competencias del personal en las empresas competitivas. Es conveniente profundizar en campos del desarrollo personal, que en otros tiempos se encontraban relegados o que simplemente no existían, por ejemplo, la tolerancia cultural, es decir, trabajar con compañeros de diferentes estados del país, o de diferentes naciones, con culturas heterogéneas que exigen nuevos comportamientos.

Pfeffer (1992, p. 196) plantea que “el control sobre el proceso laboral y la fuerza de trabajo, siempre problemático y debatido a la vez, se legitima porque dicho control es ejercido por una organización racional que se esfuerza por incrementar la eficiencia y proporciona con ello mejores niveles de desempeño económico”. En cuanto al concepto de eficiencia en las empresas de clase mundial, podemos mencionar las aportaciones de Simon (1972), autor clásico sobre el comportamiento administrativo, quien comenta que la eficiencia dicta “la elección de aquella alternativa entre todas las que dispone el individuo, que proporcione mayor rendimiento neto (en dinero) a la organización”; además, agrega que esta eficiencia de balance implica maximizar la diferencia entre maximizar la renta y minimizar los costos en forma simultánea.

Riggs y Breaker (1986, p. 687) recuerdan cómo en el pasado se les pedía a los trabajadores que llevaran sus cuerpos al trabajo, pero que dejaran su mente en su casa (la administración se encargaría de pensar). Afortunadamente, las cosas han cambiado y hoy en día las organizaciones competitivas lo son a través de la mezcla de diversos factores: tecnología, eficiencia operativa, visión estratégica y personal comprometido, entre otros (este último es el que se ha modificado sustancialmente). En esta segunda década del siglo XXI, se buscan nuevos mecanismos de atracción de personal, además de innovadores instrumentos de recompensas económicas, flexibilidad en los horarios, autonomía de gestión dentro de ciertos márgenes de acción, por citar algunas transformaciones.

En oposición a ello, Chan y Mauborgne (2004) consideran que:

No existe la empresa sistemáticamente excelente; la misma empresa puede ser brillante en un momento y equivocarse en otro. Toda empresa asciende y cae en el tiempo. De igual forma, no hay sector eternamente excelente; su atractivo relativo es impulsado en gran medida por la creación de océanos azules desde su interior.¹

1 El concepto de océanos azules se refiere a la identificación de todos los sectores que no existen hoy, que son espacios

A partir de ahí, observamos una visión diferente para tratar al personal de las empresas de clase mundial, donde se muestran esquemas novedosos de gestión. En los últimos años, se han manejado conceptos de planeación e incorporación del personal en el futuro de la organización con planteamientos integradores. Por ejemplo, Bolívar, Segovia y Fernández (2000) definen el desarrollo profesional en los siguientes términos:

se trata de valorar la dimensión individual de los procesos formativos, reafirmando la globalidad de las personas (edad, sexo, estadio de carrera, experiencia de vida) en el desempeño profesional y la reapropiación crítica del pasado, al tiempo que las expectativas y el contexto cultural e institucional en el ejercicio de su trabajo.²

Simultáneamente se trata la conjunción de acuerdos entre los directivos de las empresas y el personal que labora en los diferentes niveles jerárquicos. Con esto y la contemplación de variables contextuales particulares, se busca involucrar a los actores en la construcción del futuro. Al hacerlo así, es más probable alcanzar niveles de competitividad superiores y propiciar la sustentabilidad de las organizaciones. Los hechos evidencian que las empresas de clase mundial tienen como fundamento a personal con habilidades y competencias acordes a los requerimientos de la vorágine global.

Le Boterf (2001, pp. 42-43) define la competencia en términos de conocimientos combinatorios y de colocar al sujeto en el centro de la competencia, quien es el constructor de sus competencias.³ En palabras del autor, el sujeto hace una actividad con competencia cuando combina y moviliza un equipamiento de dobles recursos: los incorporados (conocimientos, saber, hacer, cualidades personales, experiencia...) y las redes en su entorno (profesionales, documentales, bancos de datos...). De manera concreta, “la persona competente es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas”.

Langdon, Whiteside y McKenna (1999, pp. 105-109) definen la modelación de competencias como la práctica que identifica y demuestra el uso de características y un empleo consistente para un desempeño ejemplar. Asimismo, incluye la ilustración de la eficiencia y efectividad necesarias para ejecutar un desempeño ejemplar con enfoque en resultados. Los autores establecen que el desempeño exitoso depende de cómo los individuos utilizan sus numerosas características o rasgos, o ambos, y esta

desconocidos del mercado, no contaminados por la competencia. Por tal razón, la demanda se crea, no se disputa, tomado de *La estrategia del océano Azul*, de los autores mencionados.

² Cambiamos el concepto de enseñanza por trabajo, debido a que en la versión original los autores se enfocan en la enseñanza como el trabajo desempeñado por el profesor de una escuela.

³ Las cursivas son de la fuente original. El autor plantea la responsabilidad del sujeto en la construcción del conocimiento combinatorio resumido en las competencias de la persona. En este sentido, cada sujeto tiene diferentes competencias que va integrando con el paso del tiempo, así como problemas a los que se enfrenta, proyectos que realiza y estrategias que define.

16 combinación en un orden u otro conduce al desempeño exitoso.

Específicamente, las competencias incluyen conocimientos, habilidades, modelos, enfoque, formas de pensamiento y también una visión hacia adelante. Con ello, proponen una diferencia entre un desempeño totalmente exitoso y un desempeño ejemplar.

El desempeño totalmente exitoso es cómo logra, consistentemente y dentro de un contexto de restricciones ambientales, todos los requerimientos de resultados de trabajo, de manera que reúne o excede los requerimientos de calidad establecidos. Por su parte, el desempeño ejemplar sistemáticamente excede las expectativas a la luz de los resultados, la calidad y el éxito organizacional.

Toda vez que los cambios que se van delineando a nivel global muestran una necesidad de nuevos arreglos empresariales, capaces de responder a las exigencias contemporáneas, en este sentido Sydanmaanlakka (2002, p. 166) establece que la organización del futuro puede ser descrita como una empresa inteligente, cuyas características principales son la capacidad para renovarse continuamente, de anticiparse a los cambios y de aprender rápidamente. Para ello, el autor propone la escalera del conocimiento, que inicia desde el conocimiento, pasando por la comprensión, la aplicación y el desarrollo, donde cada uno de los escalones representa un tiempo para la reflexión, la cual se da en términos individuales, así como por equipo y niveles jerárquicos.

Las organizaciones inteligentes del futuro deberán todo el tiempo componer música, improvisar, renovar y cambiar interminablemente, donde los medios para lograr las metas, y ellas mismas, están en constante cambio. Por último, el autor plantea una serie de rasgos integrales que, por lo menos, una empresa inteligente deberá tener, tales como la administración de competencias, la alta adaptabilidad, la estructura flexible y la fortaleza de la cultura y los valores hacia el bien común, entre otros más que busquen la competitividad y sustentabilidad de las personas y las organizaciones.

Estas empresas inteligentes deben repensar cómo incluir los lugares de trabajo dentro de un entorno global. Mor Barak (2005, pp. 287-288) considera que hay dos grandes dimensiones para lograr la inclusión. La primera son los valores representados por cuatro niveles: desde una posición individual y de grupo, se representan la inclusión y la diversidad dentro del trabajo de la organización; el siguiente nivel se refiere a la inclusión y colaboración de la corporación y la comunidad, lo que implica a las empresas de la comunidad; un nivel posterior es la inclusión mediante la colaboración estatal y nacional, dando muestra de la posición de los gobiernos estatales y federales; finalmente, el nivel superior es la inclusión a través de la colaboración global, expresada en el nivel macro, es decir, el internacional.

Los niveles anteriores de inclusión son cruzados por las acciones específicas de cada uno y las acciones que se realizan en el marco de los valores de inclusión y exclusión de las diferentes organizaciones. En otras palabras, son las posturas de involucramiento, pluralismo, inversiones en capacitación y educación de la fuerza de trabajo, así como una colaboración basada en intereses mutuos a todos los niveles de los valores previamente mencionados.

En ese mismo sentido, Peters (2005) considera que para sobrevivir, en lo que va del siglo XXI, las empresas se basan en el talento y las nuevas ideas, ejemplificando que Cisco System, empresa líder en internet, basa su estrategia en talento, pues contrata talentos de la “liga de estrellas” y los utiliza para crear nuevas e innovadoras empresas. Desde una misma lógica, Guarino (2007, pp. 101-103) establece que una necesidad para permanecer competitivo en las organizaciones es mapear el camino del talento, cuya definición es administrar una fuerza de trabajo global u operación regional, la cual contempla, por lo menos, dos condiciones: 1) Contar con la alta dirección y relacionar el talento con la inversión por lugar y puesto; y 2) Medir el talento de los proveedores y relacionarlo con el desempeño, y siempre respecto a los objetivos de la corporación.

Este mapa del camino del talento es el proceso principal para desarrollar un inventario de talento con sus fuentes, desde la perspectiva del puesto, la geografía y la alineación del negocio. El mismo autor plantea considerar los riesgos que pueden afectar la competitividad de las empresas, tales como el prejuicio entre el talento interno y externo, las estrategias para desarrollar talento interno, los constantes cambios de los mercados y la habilidad para predecir su comportamiento futuro.

Finalmente, el autor considera que el mapa del camino del talento es un proceso en el cual se asume dónde va nuestra organización y consiste en lo siguiente:

1. Asegurar el talento: responder a la pregunta: ¿qué capacidad tengo y qué es lo que necesito?
2. Escasez de talento: especificar cuáles son las capacidades que actualmente son limitadas.
3. Talento destacado: especificar cuáles capacidades son abundantes (más que las necesarias).

Todo lo anterior ofrece elementos para que líderes sociales y personal especializado en la gestión de recursos humanos tengan una ruta que seguir, redireccionando sus esfuerzos dentro o fuera de la corporación, así como identificar las áreas fuertes y débiles, además de pronosticar los avances del mercado laboral y sus posibles transformaciones, reconversiones o nuevos estadios en un ambiente de recesión y profunda

- 18 competencia en todos los ámbitos de la actividad cotidiana de las personas, empresas y naciones.

Metodología

Derivado de los objetivos general y particulares de este trabajo, y con la finalidad de cumplirlos, el diseño metodológico se enfoca en una investigación exploratorio-descriptiva, para poder caracterizar las manifestaciones y propiedades del fenómeno de la reconversión de la industria maquiladora en el siglo XXI.

En el aspecto de recopilación de la información, el método utilizado consiste en un trabajo empírico descriptivo con base en un seguimiento hemerográfico en El Diario, periódico local de circulación significativa en Ciudad Juárez. Esta investigación registra las solicitudes de empleo por parte de la industria maquiladora, donde se requieren profesionistas, que fueron publicadas en el aviso clasificado los días domingos durante 2011.

Posteriormente, para el análisis de la información se procederá a codificar la desagregación de los requerimientos de la industria maquiladora en Ciudad Juárez mediante los puestos, carreras y conocimientos solicitados con la finalidad de conocer las características del mercado laboral profesional. En este caso, se usará el paquete estadístico spss versión 19.0, para conceptualizar el comportamiento de las variables identificadas y así poder ofrecer una interpretación del fenómeno sujeto de estudio.

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Dimensión	Cuestionamientos
Reconversión: modificación de las características principales de un evento o fenómeno sujeto de investigación, como la industria maquiladora en Ciudad Juárez.	Requisitos solicitados en los empleos en la industria maquiladora en Ciudad Juárez.	Atributos y competencias	Habilidades técnicas, competencias de comunicación, trabajo en equipo y colaboración. Acreditación de competencias.	Qué nuevos requerimientos en competencias y habilidades solicita la industria maquiladora.
Tipo de empleos requeridos en la industria maquiladora en Ciudad Juárez.	Área disciplinar		Operación Logística Finanzas Sistemas	
Conjunto de habilidades y competencias de una disciplina profesional.	Medición de los resultados, reflexión estratégica y ejecución de la estrategia.	Profesión	Recursos humanos Investigación y desarrollo Comercial.	Cómo es el comportamiento de requerimientos laborales por tipo de empleo en la industria maquiladora en 2011.

Fuente: elaboración propia (2012).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

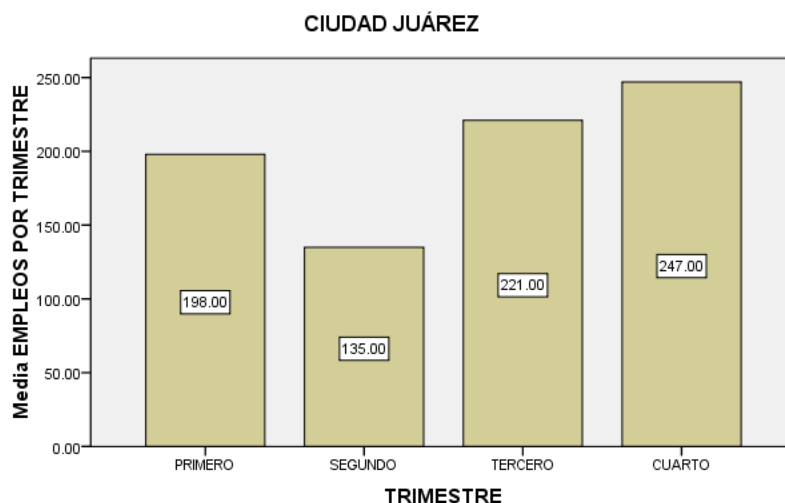
La reconversión de la industria maquiladora en Ciudad Juárez en el siglo XXI, ha exigido una transformación de nuevos conocimientos y habilidades de parte de los profesionales en las diferentes áreas de especialización, que coadyuve en la competitividad del sector.

A lo largo de 2011, en Ciudad Juárez tuvo un comportamiento interesante, pues la mayor cantidad de requerimientos de empleos profesionales se presentó en el segun-

20 do semestre del año con casi 60% de la demanda, tal como se observa en la gráfica 1.

Gráfica 1.

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LABORAL POR TRIMESTRE EN 2011



Más aún, se observa una recuperación sistemática en el cuarto trimestre del año pasado con un total de 247 empleos de un total de 801 reportados, lo que representa 31% de la demanda de todo el año. De hecho, podemos observar el incremento entre el tercero y el cuarto trimestres, respectivamente, en 12%. Sin embargo, la recuperación resulta más espectacular si comparamos el segundo semestre, pues los requerimientos de diferentes empleados en la industria maquiladora en Ciudad Juárez crecieron en 83%.

Por otro lado, es importante señalar la preferencia de las diferentes disciplinas profesionales que la industria maquiladora estuvo solicitando en el año 2011. El comportamiento es congruente con los atributos de la ciudad, pues 43% del personal ocupado tiene que ver con el área de operaciones, básicamente todas las ingenierías, desde producción hasta mantenimiento, pasando por medio ambiente, ingeniería del producto y calidad. En un segundo plano, destacan las solicitudes de personal con una combinación de cualidades y competencias que no nos fue posible clasificar. Según nuestra propuesta original, esta situación difusa de profesiones se dio en 18% de los casos, tal como se observa en la tabla 3.

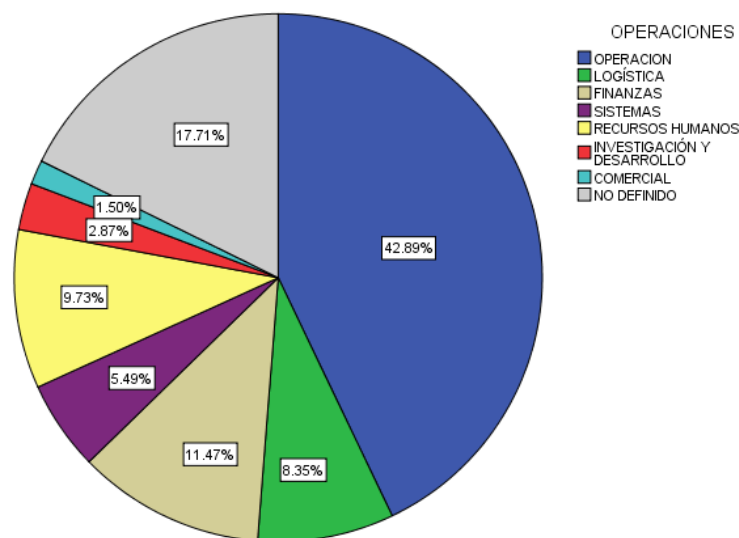
Tabla 3. Demanda laboral por disciplina profesional en 2011.

OPERACIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OPERACION	344	42.9	42.9	42.9
	LOGÍSTICA	67	8.4	8.4	51.2
	FINANZAS	92	11.5	11.5	62.7
	SISTEMAS	44	5.5	5.5	68.2
	RECURSOS HUMANOS	78	9.7	9.7	77.9
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	23	2.9	2.9	80.8
	COMERCIAL	12	1.5	1.5	82.3
	NO DEFINIDO	142	17.7	17.7	100.0
	Total	802	100.0	100.0	

Dentro de las demás profesiones destaca el área de Finanzas, ya que 11.5% de los empleos ofrecidos tenía que ver con finanzas, contabilidad, tesorería, auditoría y planeación financiera. En un siguiente nivel se ubicó el bloque de recursos humanos con casi 10% de los empleos requeridos en diferentes especialidades, como administración de personal, nóminas, reclutamiento y selección, higiene y seguridad, y relaciones laborales (véase gráfica 2).

Gráfica 2.

DEMANDA LABORAL POR ÁREA PROFESIONAL EN CIUDAD JUÁREZ 2011



Por último, es conveniente señalar la poca participación de profesionales del área comercial con sólo 1.5% y la de profesionales de investigación y desarrollo con casi 3% de los puestos laborales ofertados.

CONCLUSIONES

El conocimiento de las tendencias de los perfiles profesionales nos permite utilizarlas en el diseño curricular de los programas de estudios de las instituciones de educación superior. De igual forma, es factible establecer un programa de educación continua muy agresivo, por medio del comparativo entre los perfiles de egreso y los profesionales para ofrecer programas que los equiparen.

Los profesionales de Ciudad Juárez que trabajan en la industria maquiladora son una fortaleza de la región y determinan el asentamiento de industrias que tienen mayor valor agregado y que, a su vez, podrían impactar en una derrama económica mayor para la región. También se podrían fortalecer proyectos incubadores de empresas, al conocer los conocimientos que en las industrias predominan.

Por lo demás, se busca una mayor vinculación entre las diferentes asociaciones del sector manufacturero y las diversas universidades públicas y privadas, cada una en los sectores de influencia y competencia, con la finalidad de disminuir la brecha comparando los requerimientos contra los ofrecimientos del sector educativo.

De igual manera, la investigación nos permite concluir que el sector de operación sigue prevaleciendo como el eje que dinamiza el sector maquilador. Con ello, la uacj mediante este tipo de investigaciones permite consensuar con los actores industriales, las nuevas exigencias y requerimientos de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, para que los estudiantes y profesores estén conscientes de su ámbito de responsabilidad, y en la medida de lo posible, se busque una mayor armonía entre los actores involucrados (estudiantes, profesores, autoridades universitarias y sector maquilador). Con esto buscamos fortalecer la participación activa y productiva de nuestros alumnos, insertando profesionales capaces de responder a las exigencias de este milenio, un siglo más competitivo con una mundialización latente en nuestras organizaciones y con menores espacios para inconsistencias académicas y prácticas.

En forma concreta, el uso de estos resultados compone varias aristas. En principio, puede servir en el ámbito educativo para la determinación de los perfiles profesionales de los egresados de las diferentes carreras ofrecidas por las instituciones de educación superior y así evaluar dichos programas. También para una oferta de edu-

cación continua, de parte de las instituciones de educación superior que el mercado laboral requiere. 23

El conocimiento del mercado profesional de la industria maquiladora, se puede considerar como una fortaleza que puede ser utilizada para la promoción y establecimiento de empresas con alta tecnología, las cuales ofrecerán mejores salarios que impactarían la economía regional.

BIBLIOGRAFÍA

- Bassellier, Geneviève, Izak Benbasat y Blaize Horner Reich (2003). "The Influence of Business Managers' it Competence on Championing it". *Information Systems Research*, núm. 14, pp. 317-336.
- Beacon Hill Institute (2011). *Annual State Competitiveness Report 2011*. Suffolk University. Disponible en: <http://www.beaconhill.org> (Consulta: marzo de 2012).
- Bolívar, Antonio, Jesús Segovia y Manuel Fernández (2000). *La investigación biográfica narrativa en educación. Guía para indagar en el campo*. Granada: Grupo Force/Grupo Editorial Universitario.
- Carbaugh, R. (2004). *Economía internacional*. México: Thomson.
- Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde (1996). "Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors". *Espacios*, núm. 3, vol. 17. Infolatina. Disponible en <http://www.infolatina.com> (Consulta: 2 de febrero de 2007).
- Chan Kim, W. y Renée Mauburgne (2004). *La estrategia del océano Azul*. Norma.
- Fondo Monetario Internacional (2011). *Report núm. 11/250*.
- Frieden, J. (2007). *Capitalismo global. El trasfondo económico de la historia del siglo xx*. Barcelona: Crítica.
- Guarino, Alan (2007). "Smart is not Enough. The South Pole Theory and Other Powerful Talent". *Management Secrets*. New Jersey, Wiley.
- Ianni, Octavio (2002). *La sociedad global*. 3.^a edición. Siglo XXI Editores.
- imf Country Report núm. 11/250 (2011). *Mexico, Article iv Consultation*. Washington, D. C.: Publication Services.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco). Disponible en: www.imco.org.mx (Consulta: abril de 2012).

- 24 International Institute for Management Development (imd). “The World Competitiveness Scoreboard 2012”. World Competitiveness Yearbook. Disponible en: www.imd.org. (Consulta: mayo de 2012).
- Katz, L. y R. Festinger (1972). Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Barcelona: Paidós.
- Langdon, D., K. Whiteside y M. McKenna (1999). Intervention Resource Guide: 50 Performance Improvement Tools. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.
- Le Boterf, G (2000, 2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Milkovich, George y John Boudreau (2004). Dirección y administración de recursos humanos. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mor Barak, Michàlle (2005). Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace. California: sage Publications.
- Pacheco, A. (2002). La productividad bajo sospecha. México: Centro Nacional de Promoción Social, A. C.
- Pacheco, A. y C. Cruz (2006). Metodología crítica de la investigación. México: Editorial cecsa.
- Pérez, R. (2002). Cómo acercarse a la ciencia. México: Editorial Limusa.
- Peters, Tom (2005). El círculo de la innovación. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). Organizaciones y teoría de la organización. México: fce.
- Naisbitt, J. (1982). Megatrends. Ten New Directions Transforming our Lives. Nueva York: Warner Books.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
- oit (2011, octubre). Dirección Regional para América Latina y el Caribe.
- Organización de las Naciones Unidas (onu) (s./f.) La onu y la crisis financiera mundial. Disponible en:
http://www.unic.org.ar/pag_esp/esp_crisis/c_financiera.html (Consulta: 10 de octubre de 2011).
- Paas, T. y E. Tafenau (2009). “Regional Integration and International Trade Clusters of the Enlarged Europa Union”. En: Y. Watanabe y H. Yamashita.

- Rojas, R. (2007). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Trillas.
- Sampieri, S. R., C. C. Fernández y L. P. Baptista (2005). Fundamentos de metodología de la investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Schutz, M. (2003). El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Silverman, D. (1998). Qualitative Methodology and Sociology: describing the Social World. Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
- Simon, Herbert (1972). El comportamiento administrativo. Editorial Aguilar.
- Sydanmaanlakka, Pentti (2002). An Intelligent Organization: integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone.
- Tamayo, T. (2000). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Taylor, S. y R. Bogdan (2003). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós Básica.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa.
- Waldenfels, B. (1997). De Husserl a Derrida. Introducción a la fenomenología. Paidós.
- Wall Street Journal (2011, noviembre).
- Walz, U. (1999). Dynamics of Regional Integration. Nueva York: Physica-Verlag Heidelberg.
- Watanabe, Y. y H. Yamashita. Trade Policy in a Globalizing World. Nueva York: Nova Science Publishers, Inc.
- World of Work Report 2011: Making Markets Work for Jobs.
- Yin, K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. California: sage Publications.

UACJ