

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**“LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL, FACTOR DE INFLUENCIA EN EL  
EMPLOYER BRANDING DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA DEL  
VALLE DE SAN QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA”**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**


PRESENTADA POR:  
**KARINA GÁMEZ GÁMEZ**

DIRECTORA DE TESIS:  
**DRA. VIRGINIA G. LÓPEZ TORRES**

CODIRECTOR  
**DR. RAMÓN GERARDO RECIO REYES**

## CONSTANCIA DE APROBACION

Director de tesis: \_\_\_\_\_



Dra. Virginia Guadalupe López Torres

### Aprobado por los integrantes del sínodo

1.- \_\_\_\_\_

Dr. Ramón Gerardo Recio Reyes

**Secretario**



2.- \_\_\_\_\_

Dr. Ma. Zóchitl Araiza Garza

**Vocal**



3.- \_\_\_\_\_

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno

**Vocal**



4.- \_\_\_\_\_

Dr. Alma Alejandra Soberano Serrano

**Vocal**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**Doctorado en Ciencias Administrativas**

**“LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL, FACTOR DE INFLUENCIA EN EL  
EMPLOYER BRANDING DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA DEL  
VALLE DE SAN QUINTÍN, BAJA CALIFORNIA”**

Tesis que presenta para obtener el grado de Doctor en  
Ciencias Administrativas

Karina Gámez Gámez

Dra. Virginia Guadalupe López Torres  
Directora de Tesis

Dra. Ma. Zóchitl Araiza Garza  
Sínode

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno  
Sínode

Dra. Alma Alejandra Soberano Serrano  
Sínode

Dr. Ramón Gerardo Recio Reyes  
Secretario

Ensenada, B. C., a 07 de Mayo de 2020

## DEDICATORIAS

A mi gran amor, **Miguel Ángel** por apoyarme en cada una de mis decisiones y por ser el pilar que le da fuerza a los retos que nos ha puesto la vida. ¡¡¡Te amo y siempre te amaré!!!

A mis princesas **Marian Karina, Lilian Victoria y Valeria Daney** y a mi príncipe **Miguel Ángel**, no existen las palabras adecuadas para describir el amor tan grande que siento por ustedes, siempre han sido mi mayor orgullo. Durante estos años siempre he contado con ustedes para cada proyecto, han sido siempre mis mejores porristas y mi fuente de motivación para seguir adelante.

A mi mamá **Nena**, mi ángel en la tierra. Gracias por la paciencia, por soportar las ausencias y por las bendiciones en cada uno de mis viajes a la ciudad para lograr este doctorado.

A mis amigos **Team viernes culinario**, gracias por la amistad que me brindaron sin conocerme. Fue un honor conocerlos y cosechar esos lazos de amistad.

## AGRADECIMIENTOS

A mi **Alma Mater** por la oportunidad de formarme dentro de sus aulas y formar los cimientos del conocimiento administrativo que sin duda mejorará mi desempeño docente. Los cimarrones buscamos siempre la cima y eso solo se logra en UABC. Orgullosamente Cimarrón con Valores.

A mi directora de tesis **Dra. Virginia Guadalupe López Torres**, por su invaluable apoyo en este proceso, sin usted, esto no hubiera sido posible. Por siempre mi eterna gratitud y admiración. A mi **Sínodo** por sus grandes aportaciones a este proyecto de investigación.

A mis jefes en la **FINSQ**, **Mtro. Isidro Bazante González** y **Dra. Ana Cecilia Bustamante Valenzuela**, mil gracias por su apoyo y comprensión en este proceso. Incluyo también como una parte muy valiosa a mis compañeros que estuvieron pendientes de mis retos y mis avances y siempre tuvieron esas palabras de ánimo: Usted puede maestra!!!!

## RESUMEN

**Introducción:** La gestión de la diversidad cultural es una oportunidad con doble beneficio para las empresas, por un lado, influye creando condiciones favorables para que sus colaboradores alcancen su máximo potencial en la búsqueda de objetivos de la organización y por otra parte mejora su reputación en la sociedad en la que se encuentra inmersa lo cual la convierte en una mejor opción de empleo. El objetivo de este trabajo fue conocer cómo se gestiona la diversidad cultural en las empresas agrícolas del Valle de San Quintín y determinar si existe relación entre las variables de estudio. **Método:** Se realizó una revisión literaria de las variables de investigación y posteriormente se construyó una escala, la cual fue validada por expertos, además, se realizó análisis factorial para determinar la confiabilidad de éste. La muestra estuvo formada por 384 trabajadores de los campos agrícolas de la Región Valle de San Quintín en el Estado de Baja California. **Resultados:** En el análisis de los datos se realizó un análisis de frecuencias, así como otras técnicas de estadística inferencial que permitieron encontrar una amplia diversidad cultural producto de movilidad interna nacional a los campos agrícolas, sin embargo, las empresas en su mayoría no gestionan la diversidad cultural. **Conclusión:** La mayoría de las empresas del sector agrícola en la región San Quintín son empresas altamente competitivas en el manejo de sus recursos materiales y financieros sin embargo presentan una gran área de oportunidad para mejorar su imagen como firma empleadora: gestión de la diversidad cultural.

Palabras clave: Gestión de la diversidad, cultura, marca de empleador.

## ABSTRACT

**Introduction:** The management of cultural diversity is an opportunity with double benefits for companies, on the one hand, it influences creating favorable conditions for its collaborators to reach their maximum potential in the pursuit of the organization's objectives and, on the other hand, it improves their reputation in the society in which it is immersed which makes it a better employment option. The objective of this work was to know how cultural diversity is managed in agricultural companies in the San Quintin Valley and to determine if there is a relationship between the study variables. **Method:** A literary review of the research variables was carried out and a scale was subsequently constructed, which was validated by experts. In addition, factor analysis was carried out to determine its reliability. The sample consisted of 384 workers from the agricultural fields of the Valle de San Quintin Region in the State of Baja California. **Results:** In the data analysis, a frequency analysis was performed, as well as other inferential statistical techniques that allowed finding a wide cultural diversity as a result of national internal mobility to agricultural fields, however, most companies do not manage the cultural diversity. **Conclusion:** Most of the companies in the agricultural sector in the San Quintin region are highly competitive companies in the management of their material and financial resources; however, they present a great opportunity area to improve their image as an employing firm: management of cultural diversity.

Key words: Diversity management, culture, employer brand.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIAS.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	xiv

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Justificación.....	22
1.3 Preguntas de investigación.....	23
1.4 Objetivo General.....	24
1.4.1 Objetivos específicos.....	24
1.5 Hipótesis de trabajo.....	24

## CAPÍTULO II

### EL ESTADO DEL ARTE EN LAS VARIABLES DE ESTUDIO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	27
2.2 Marco Referencial.....	27
2.2.1 Marco Referencial Nacional.....	29
2.2.2 Marco Referencial Internacional.....	40
2.3 Teorías que sustentan la investigación.....	44
2.3.1 Teoría de las relaciones humanas.....	44
2.3.2. Teoría de recursos y capacidades.....	45
2.3.1 Teoría del Capital Humano.....	47
2.4 Marco Conceptual.....	47
2.4.1 Conceptualización de la Gestión de la diversidad.....	53
2.4.2 Conceptualización del Employer Branding.....	60
2.5 Aspectos legales relacionados con la investigación.....	73
2.5.1 Los derechos de los indígenas en el mundo.....	73
2.5.2 Los derechos indígenas en México.....	74
2.5.3 La Constitución Mexicana y los derechos de los pueblos indígenas.....	74

2.5.4 La Ley Federal de Trabajo y los trabajadores del campo .....	77
2.2.5 La Ley del Seguro Social y las disposiciones para los trabajadores del campo .....	82
2.5.6 El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Enrique Peña Nieto .....	85
2.5.7 El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024: Andrés Manuel López Obrador .....	89
2.6 Marco Contextual .....	92
2.6.1 Contexto económico y político del Estado de Baja California .....	98
2.6.2 El papel de la agricultura en la migración y diversidad en Baja California .....	99
2.6.3 Actividades Económicas .....	101
2.6.4 Población .....	105
2.6.5 La interculturalidad en la Región de San Quintín .....	107
2.7 Aportación a las ciencias administrativas .....	108

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de Investigación .....	110
3.2 Definición de variables de investigación .....	111
3.3 Población y Participantes .....	112
3.4 Muestra y determinación .....	113
3.5 Diseño de la investigación .....	115
3.6 Diseño de instrumento de recolección de datos .....	115
3.7 Análisis de datos cuantitativos .....	134
3.8 Diseño de herramienta cualitativa de recolección de datos .....	135

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS

4.1 Descripción de los resultados .....	138
4.2 Análisis de la muestra .....	138
4.3 Análisis descriptivo .....	144
4.3.1 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la dimensión de igualdad y respeto .....	145
4.3.2 Opinión de los participantes del estudio con respecto Manejo Interno de la Diversidad Cultural .....	146
4.3.3 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la integración .....	146



4.3.4 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la comunicación.....	147
4.3.5 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la tolerancia de la diversidad .....	148
4.3.6 Opinión de los participantes del estudio con respecto a comunicación intercultural	149
4.3.7 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Equidad Laboral .....	149
4.3.8 Opinión de los participantes del estudio con respecto a selección .....	150
4.4 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la variable dependiente Employer Branding .....	150
4.4.1 Opinión de los participantes del estudio con respecto al ambiente de trabajo .....	151
4.4.2 Opinión de los participantes del estudio con respecto Servicios y Prestaciones ...	152
4.4.3 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Relaciones Humanas .....	153
4.4.4. Opinión de los participantes del estudio con respecto a Rendimiento Laboral ....	153
4.4.5 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Balance entre la vida y el trabajo .....	154
4.4.6 Opinión de los participantes del estudio con respecto a reputación social.....	155
4.4.7 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Seguridad en el trabajo ..	155
4.4.8 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Compromiso .....	156
4.5 Análisis Inferencial .....	156
4.5.1 Análisis de correlación .....	157
4.5.2 Comparación de medias para 2 grupos de contraste.....	158
4.5.3 Regresión lineal .....	159
4.5.4 Modelo de Ecuaciones Estructurales .....	160
4.6 Análisis cualitativo .....	165

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión .....	167
5.2. Cumplimiento de los objetivos de investigación .....	168
5.3 Las Hipótesis de la investigación .....	169
5.3.1 El entorno de las empresas agrícolas y su plantilla de personal .....	169
5.3.2 Rendimiento de los trabajadores agrícolas a partir del trato igualitario .....	171
5.3.3 El modelo ausente de la gestión de la diversidad .....	171

5.3.4 Los niveles de productividad en el campo.....	173
5.3.5 El modelo de gestión de la diversidad cultural y su relación con el employer branding, un análisis general.....	174
5.4 Conclusiones y recomendaciones .....	174
Referencias .....	178

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Lenguas habladas en Baja California	19
Tabla 2.1	Políticas migratorias entre México y Estados Unidos de América.	29
Tabla 2.2	Población mexicana neta anual perdida por la migración a Estados Unidos	36
Tabla 2.3	Los cinco principales corredores migratorios de Sur a Norte	40
Tabla 2.4	Conceptualización Employer Branding	62
Tabla 2.5	Valores asociados a la marca del empleador	69
Tabla 2.6	Obligaciones patronales para trabajadores del campo	79
Tabla 2.7	Programas incluidos en el PND 2019-2024	89
Tabla 2.8	Diversidad de cultivos en Baja California	99
Tabla 2.9	Superficie sembrada de fresa por Entidad Federativa	100
Tabla 2.10	Promedios pluviales mensuales normales, periodo 1981-2010	103
Tabla 3.1	Variables de investigación	109
Tabla 3.2	Clasificación del SCIAN	109
Tabla 3.3	Definición operacional de variable independiente	110
Tabla 3.4	Definición operacional de variable dependiente	111
Tabla 3.5	El instrumento de investigación	117
Tabla 3.6	Prueba de KMO y Bartlett	120
Tabla 3.7	Comunalidades	121
Tabla 3.8	Varianza total explicada	122
Tabla 3.9	Matriz de Componentes Rotados	124
Tabla 3.10	Agrupación de ítems por factor	125
Tabla 3.11	Estadísticos de fiabilidad	127
Tabla 3.12	KMO y prueba de Bartlett	127
Tabla 3.13	Comunalidades	127
Tabla 3.14	Varianza total explicada	129
Tabla 3.15	Matriz de componentes rotados	129
Tabla 3.16	Agrupación de ítems por factor	131
Tabla 4.1	Género de los participantes	137
Tabla 4.2	Lugar de nacimiento	138
Tabla 4.3	Edad_rangos	139
Tabla 4.4	Ultimo grado escolar cursado	140
Tabla 4.5	Estado civil	140
Tabla 4.6	Situación residencial	141
Tabla 4.7	Tipo de vivienda	141
Tabla 4.8	Personas que habitan en su domicilio	141
Tabla 4.9	Percepción general de los participantes sobre igualdad y respeto	144
Tabla 4.10	Percepción general de los participantes sobre diversidad cultural	145
Tabla 4.11	Percepción general de los participantes sobre integración de capital humano	146
Tabla 4.12	Percepción general de los participantes sobre la comunicación	146
Tabla 4.13	Percepción general de los participantes sobre la tolerancia a la diversidad	147
Tabla 4.14	Percepción general de los participantes sobre comunicación intercultural	148
Tabla 4.15	Percepción general de los participantes sobre equidad laboral	148
Tabla 4.16	Percepción general de los participantes sobre selección	149
Tabla 4.17	Percepción general de los participantes sobre ambiente de trabajo	150

Tabla 4.18 Percepción general de los participantes sobre prestaciones y servicios	151
Tabla 4.19 Percepción general de los participantes sobre relaciones Humanas	152
Tabla 4.20 Percepción general de los participantes sobre rendimiento laboral	152
Tabla 4.21 Percepción general de los participantes sobre el balance	153
Tabla 4.22 Percepción general de los participantes sobre reputación social	154
Tabla 4.23 Percepción general de los participantes sobre la seguridad	154
Tabla 4.24 Percepción general de los participantes sobre el compromiso	155
Tabla 4.25 Correlaciones	157
Tabla 4.26 Comparación de grupos	157
Tabla 4.27 Prueba de muestras independientes	158
Tabla 4.28 Resumen del modelo <sup>b</sup>	159
Tabla 4.29 Coeficientes <sup>a</sup>	159
Tabla 4.30 Índices de ajuste de bondad	160
Tabla 4.31 Relaciones encontradas	161
Tabla 4.32 Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia	163
Tabla 5.1 Cumplimiento de los objetivos de la investigación	167
Tabla 5.2 Las hipótesis de investigación	168

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Inmigrantes por Entidad Federativa	18
Figura 2.1 Dimensiones de medición propuestas por Berthon (2005).	66
Figura 2.2 Modelo de Employer Branding	70
Figura 2.3 Población Estatal Inmigrante de 5 años y más	96
Figura 2.4 Saldo neto migratorio interno	96
Figura 2.5 Regiones Hidrológicas	103
Figura 3.1 Gráfico de sedimentación	123
Figura 4.1 Utilización de telefonía celular	142
Figura 4.2 Servicios básicos del hogar de jornaleros	143
Figura 4.3 Dispersión de los datos	156
Figura 4.4 Modelo de ecuaciones estructurales	162
Figura 4.5 Análisis cualitativo	164

## INTRODUCCIÓN

El presente documento de investigación se ha planteado como un ejercicio reflexivo ante la oportunidad no percibida por las empresas de valorar la riqueza cultural que existe entre sus miembros. Se identificó una de las problemáticas más fuertes en la región que es la falta de gestión de la diversidad cultural y la poca importancia que se le ha dado pues la gestión tradicional ha intentado multiculturalizar a su plantilla laboral.

En el capítulo I se identificó la problemática, se establecieron hipótesis y preguntas de investigación. Para ello, esta Investigación realizó una investigación con la finalidad de investigar cómo se percibe dicha situación desde el punto de vista del jornalero (trabajador agrícola).

En el capítulo II se realizó una investigación documental para conocer cuáles son las teorías base que dan fundamento a la importancia de fortalecer el capital humano de las empresas, además se realizó una indagación sobre las leyes que atañen en esta problemática, además, también se incluyó una revisión literaria sobre las variables y como estas han sido previamente definidas por otros investigadores.

En el capítulo III se presentó la metodología para desarrollar este trabajo de investigación, se definió el camino a seguir, se propuso un instrumento de investigación llamado Diversity Brand (2018) que fue sometido a revisión por los expertos y sometido a un análisis de confiabilidad, se realizó análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio.

En el capítulo IV se presentaron los resultados encontrados en la muestra que fue participante de esta investigación. Se analizaron las características de la muestra de trabajadores agrícolas en la región agrícola de San Quintín. Se realizaron otras pruebas estadísticas con la finalidad de comprobar si la gestión de la diversidad cultural influye en el employer branding de las empresas agrícolas.

En el capítulo V se encuentran las conclusiones, discusiones y recomendaciones del autor con la finalidad de proponer un modelo de gestión de la diversidad cultural que beneficie la parte administrativa del departamento de capital humano de las mismas que conlleve a la mejora de la competitividad empresarial.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS**

**E HIPÓTESIS**



## **1.1 Planteamiento del Problema**

Desde hace siglos el ser humano ha buscado una forma de sobrevivir y se ha trasladado geográficamente en la búsqueda constante de alimentos y mejores condiciones de vida, dando así lugar al fenómeno de la migración. La historia de la humanidad y la antropología han dado a conocer la existencia del contacto cultural de distintas maneras, el nomadismo, las guerras, el comercio, las expansiones y las relaciones entre los antiguos imperios e incluso la formación de nuevas familias son evidencia de los movimientos humanos que dieron origen a las relaciones interculturales. “Cuando una sociedad o un grupo se relacionan con otros, invariablemente estamos ante la presencia de contacto cultural y con esto de relaciones interculturales” (Tirzo y Hernández, 2010, p. 4).

Las migraciones son relevantes porque implican una reconfiguración de las relaciones económicas, sociales y culturales de sus sitios de origen y destino (Gámez, Wilson y Boncheva, 2010). La globalización ha influido en los humanos porque estos migran de territorio al percibir mejores oportunidades laborales, también ha influido en las empresas por que estas han expandido su territorio a nuevas zonas geográficas buscando nuevos mercados; lo cual ha dado origen a una nueva forma de interculturalidad en el área de negocios, pues ahora no solo se trata de convivencia entre connacionales sino también entre sujetos con distintas nacionalidades que interactúan con una filosofía empresarial de distinta nacionalidad. Dicha percepción fue avalada por (Bustamante y Aguilar, 2013, p. 457) que al respecto mencionan:

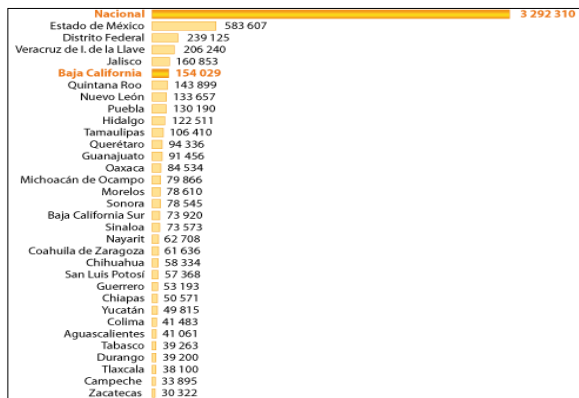
Ninguna empresa escapa a los procesos de globalización. Esto significa que tarde o temprano los gerentes que se enfrentan al reto de obtener resultados y liderar la organización en la consecución de sus metas y por supuesto de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento estarán dirigiendo su empresa hacia la internacionalización.

Cuando las empresas inician el proceso de internacionalización de manera directa se encuentran inmersas en un país distinto, es decir de inmediato se enfrentarían con la necesidad de adaptar a la gente de ese país a su cultura organizacional o viceversa; es decir, adaptar la gestión intercultural es uno de los retos de los gerentes y las organizaciones contemporáneas (Tjosvold D. & Leung, 2003) debido a que cuando existen distintas visiones del mundo pueden llegar a desequilibrar el modo de actuar y desembocar en bajos rendimientos en las actividades empresariales (Panikkar, 2006).

En México, de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (CNP, 2010) 19.7 millones de personas residían en una entidad federativa distinta a la que nacieron, lo cual representa una tasa aproximada del 15% del total de la población. Los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2010 ubican al Estado de Baja California en el quinto lugar de migración interna a nivel nacional (figura 1), lo cual da indicios de la población multicultural que reside en esta región geográfica y de las relaciones interculturales que se forjan en las empresas. La interculturalidad del estado de Baja California también es resultado de la posición geográfica de este en relación con el vecino país del norte.

De acuerdo a datos del periódico el Herald de México (27 de Octubre de 2018) Hace ocho años miles de migrantes haitianos arribaron a la frontera de México con Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Tijuana, Baja California, pues pretendían buscar asilo político en el país del norte. ... En Baja California permanecen cerca de tres mil 400, el 75% en Tijuana y 25% en Mexicali. Lo anterior permite reafirmar que el Estado de Baja California tiene una importancia especial en cuanto a migración por la posición geográfica que ocupa. Sin embargo esa diversidad de personas migrantes no se ha registrado en el Valle de San Quintín.

*Figura 1.1*  
*Inmigrantes por Entidad Federativa*



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)

San Quintín es una región geográfica ubicada al sur del Municipio de Ensenada en el Estado de Baja California y gran parte de su actividad económica recae en actividades primarias, destacando la agricultura y la pesca. Las personas que realizan las actividades laborales en los campos son denominadas jornaleros, estos son en gran mayoría provenientes de diferentes Estados de la República. De acuerdo con datos de (Gobierno del Estado de Baja California, 2017 ) en el año 2000, la población nativa fue de 50.90%, la no nativa 39.90% y la no-especificada fue de 9.20%. Ensenada fue el municipio que ocupó el cuarto lugar en cuanto a población nacida en otra entidad. Los principales estados de origen de la población migrante en el municipio de Ensenada son: Oaxaca con el 14.5%, Sinaloa con un el 12.7%, el 10.6% de Jalisco, el 8% de Sonora y 7.5% nacieron en Michoacán.

Desde hace más de treinta años en San Quintín, las actividades de siembra, cosecha y empaque de productos agrícolas han atraído gente a esta comunidad en busca de oportunidades laborales. Otra practica de reclutamiento que han realizado los departamentos de recursos humanos de las empresas ha sido la búsqueda de mano de obra en otros estados del país en donde existe oferta de capital humano y el nivel económico es bajo. En muchas de esas temporadas agrícolas en las que asistía la gente a trabajar decidieron quedarse a vivir en el Valle de San Quintín, Baja

California logrando con esto que la cantidad y diversidad de la población se acrecentara, esta práctica de reclutamiento agrícola continúa en la actualidad.

La mayoría de los trabajadores agrícolas son migrantes indígenas que han viajado a San Quintín con la finalidad de encontrar un trabajo que mejore sus condiciones de vida, éstos poseen una cultura arraigada a usos y costumbres. En el caso de los originarios del Estado de Oaxaca además de sus propias costumbres son hablantes de algún dialecto y/o lengua indígena que dificulta la comunicación entre la empresa y los jornaleros, esta situación se encuentra documentada por INEGI en 2010 informando que en Baja California las lenguas indígenas más habladas son originarias del Estado de Oaxaca.

*Tabla 1.1*  
*Lenguas habladas en Baja California*

Lengua indígena	Número de hablantes
	(año 2010)
Lenguas Mixtecas	15 562
Lenguas Zapotecas	4 569
Náhuatl	2 978
Triqui	2 802

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)

En Baja California existen 41,005 personas mayores de 5 años que son hablantes de alguna lengua indígena. Como ya se mencionó anteriormente, el segundo lugar de donde llegan trabajadores a esta región es el Estado de Sinaloa; los originarios de éste estado no hablan lengua indígena y su cultura es muy distinta a los originarios del Estado de Oaxaca. Las culturas externas a la cultura del estado de Baja California son distintas, es decir, en las empresas agrícolas se tiene capital humano con diversas costumbres, lenguas, tradiciones; es necesario mencionar además que en el Valle de San Quintín se producen hortalizas y frutillas de exportación e incluso se tiene presencia laboral de empresas transnacionales cuya forma de organización tiene un origen

internacional con un alto grado de formalización razón por la cual las empresas deben apegarse a la normatividad y cultura de calidad del país destino.

Asimismo debe tenerse en cuenta que las empresas en la actualidad se encuentran inmersas en un contexto globalizado que les provoca a competir con unidades internacionales y/o de gran alcance económico, para lo cual deben actuar de forma competitiva, dado que no resulta suficiente la innovación y la mejora constante de sus actividades sino que además debe asegurarse de contar con personal satisfecho y comprometido con la organización (Cavalcante Muniz, Matias Siqueira, & Shoiti Kuniyoshi, 2016). Es decir, los individuos deben permanecer comprometidos con su trabajo para que así las empresas presenten una fortaleza que les permita actuar de forma efectiva en el mercado global en el que se encuentran.

La situación mencionada con anterioridad generó entre los trabajadores altos grados de insatisfacción lo cual fue manifestado en el mes de marzo de 2015 mediante marchas en la única vía carretera del Valle de San Quintín lo cual desató manifestaciones sociales que tenían la finalidad de exteriorizar las condiciones laborales en las que se vienen desempeñando y reclamar cambios que favorezcan sus condiciones (CNN, 2015). Esta situación no fue percibida de la misma manera por todos los empleados agrícolas, fue entre los jornaleros agrícolas de origen étnico en donde se percibió la inconformidad en el trato y las condiciones laborales.

En síntesis, en las empresas agrícolas interactúan laboralmente una mezcla de culturas, en el caso de San Quintín la mezcla se conforma principalmente por la cultura local de Baja California, los originarios del estado de Oaxaca, y los originarios del estado de Sinaloa. Además, todo el personal debe conocer y observar las normas y los criterios internacionales de certificación de calidad e inocuidad de las empresas de origen mayormente estadounidense que tienen pactadas promesas de compra con los productores agrícolas. Considerando este escenario y los altos índices de rotación de personal, este proyecto de investigación se considera significativo debido a que se

desarrolla en una sociedad del siglo XXI la cual se encuentra globalizada e inmersa en cambios tecnológicos, abonar a la resolución de problemas de capital humano en las empresas agrícolas es incursionar en problemas complejos relacionados con la migración interna que vive el país cuando los habitantes del sur del país migran hacia los estados del norte, en este caso, el Estado de Baja California por considerarlo una mejor opción para desarrollar sus vidas; la complejidad no se limita a esta variable de migración que da origen a una interculturalidad, sino al reto de entender el impacto que dicho fenómeno social tiene en el área de capital humano de las empresas agrícolas. Este proyecto de investigación se enfoca en identificar y analizar las prácticas de gestión intercultural que pueden influir en el *employer branding* de las empresas agrícolas y como estas prácticas pueden disminuir la insatisfacción y la rotación de personal en las empresas del sector.

## **1.2 Justificación**

Las empresas agrícolas tienen una importancia económica significativa en el Valle de San Quintín, al igual que en el resto del país, son las productoras de alimentos para consumo humano además de generar empleo. La productividad y eficiencia de las empresas agrícolas de la región San Quintín está demostrada ya que algunas empresas han alcanzado incluso premios a nivel nacional por mérito exportador por su aportación al producto interno bruto (PIB) estatal de Baja California. Sin embargo, una empresa no puede ser totalmente competitiva si su capital humano no se encuentra satisfecho y comprometido con su estilo administrativo; las empresas agrícolas de la región geográfica del sur del municipio de Ensenada poseen un capital humano resultado de los altos índices de migración, sin embargo en la mayoría de las empresas agrícolas la gestión de la diversidad cultural no se ha puesto en práctica y esto ha generado insatisfacción en los empleados, aunando la percepción de la comunidad al considerarla o no una fuente de empleo atractiva razón por la cual este proyecto de investigación propone analizar la gestión de la diversidad cultural del

capital humano como factor de influencia en el *employer branding* de las empresas agrícolas del valle de San Quintín.

Desarrollar este proyecto de investigación tendrá impacto en las siguientes áreas:

- a) Sector empresarial: optar por un modelo de organización innovador que considera la interculturalidad de los empleados e influirá en la satisfacción y compromiso organizacional de sus colaboradores, así como en la mejora significativa de las relaciones empresariales, contribuyendo de manera importante en la eficiencia de la empresa y en su posicionamiento ante el mercado de recursos humanos.
- b) Empleados: identificarán en la empresa un impulso por valorar su cultura y además se mejorará la comunicación organizacional.
- c) Sociedad: Las empresas agrícolas se posicionarán como buenas empresas para laborar.
- d) Valor teórico: existe la posibilidad de aportar nuevos conocimientos relativos a las variables de estudio, además de un modelo de gestión de la diversidad cultural en entornos agrícolas.
- e) Valor metodológico: Se diseñarán instrumentos de investigación que permitan medir las variables asociadas al proyecto (gestión de la diversidad cultural, employer branding).

### **1.3 Preguntas de investigación**

¿Existen en la plantilla de personal de las empresas personas con diferencias culturales?

¿La productividad de los jornaleros agrícolas depende de su origen étnico?

¿Cuáles son las diferencias entre el personal que hacen necesaria una gestión de la diversidad?

¿Existen diferencias culturales entre los jornaleros y la administración que no sean aceptadas y comprendidas?

¿Que busca un jornalero agrícola en una empresa para sentirse atraído por la misma para permanecer en la misma?

¿Cuáles son las causas por las que un jornalero cambia de empresa de manera constante?

## **1.4 Objetivo General**

Esta investigación tiene por objetivo general Proponer un modelo de gestión de la diversidad cultural que influya en el fortalecimiento del *employer branding* de las empresas agrícolas del valle de San Quintín.

### **1.4.1 Objetivos específicos**

1. Caracterizar el origen étnico del capital humano en las empresas agrícolas productoras de *berries* en el Valle de San Quintín.
2. Identificar las características del capital humano que favorecen una gestión cultural.
3. Conocer si el respeto a la diversidad cultural influye en el compromiso de los trabajadores para con la empresa.
4. Conocer la forma en como las empresas gestionan la diversidad cultural.
5. Determinar las condiciones de trabajo deseables para los jornaleros agrícolas que influyan en la permanencia en el empleo.
6. Determinar si el origen étnico influye en la productividad del empleado.
7. Proponer estrategias de aceptación y comprensión de las diferencias culturales

## **1.5 Hipótesis de trabajo**

Hipótesis 1. Las empresas agrícolas tienen una plantilla de personal culturalmente diversa.

Hipótesis 2. Trato igual y respeto a la diversidad cultural de los trabajadores influye en el compromiso organizacional.

Hipótesis 3. Las empresas no tienen un modelo de gestión de la diversidad.

Hipótesis 4. Las condiciones de trabajo tienen relación directa con la permanencia en el empleo.

Hipótesis 5. La productividad de los jornaleros depende del origen étnico.





**CAPÍTULO II**

**EL ESTADO DEL ARTE EN LAS VARIABLES DE**

**ESTUDIO**

## **2.1 Antecedentes de la investigación**

La diversidad cultural ha sido estudiada en entornos internacionales en donde los efectos de los flujos migratorios han configurado sociedades multiculturales que conviven en ocasiones de manera heterogénea en una sociedad. Sin embargo, la mayoría de los estudios han sido realizados en ámbitos educativos en donde se aprecian las diferentes nacionalidades y la integración de estos en un salón de clases en donde se deben incorporar.

Con respecto al *employer branding* de las empresas se han realizado estudios en ámbitos profesionales y en la búsqueda de los aspirantes por una buena opción laboral. Sin embargo, ambas variables no han sido estudiadas en el contexto en el que se desarrollara esta investigación. En el caso de la gestión de la diversidad cultural, en su mayoría de origen indígena, el análisis se realizó con culturas de un mismo país que han migrado de su región natal en búsqueda de mejores condiciones laborales y de vida. Para la variable de *Employer Branding* el contexto también ha sido muy poco estudiado en el ámbito del personal operativo indígena de las empresas agrícolas.

## **2.2 Marco Referencial**

Desde el origen de la humanidad los individuos se han trasladado de un lugar a otro dando origen a la migración, los nativos buscaban trasladarse en épocas de glaciación a lugares más cálidos, remotamente se les conocía como nómadas, cuando las condiciones ambientales se modificaban estos regresaban a su lugar habitual a continuar con sus actividades.

La historia de la humanidad y la antropología han dado a conocer la existencia del contacto cultural de distintas maneras, el nomadismo, las guerras, el comercio, las expansiones y las relaciones entre los antiguos imperios e incluso la formación de nuevas familias son evidencia de los movimientos humanos que dieron origen a las relaciones interculturales. “Cuando una sociedad o un grupo se relacionan con otros, invariablemente

estamos ante la presencia de contacto cultural y con esto de relaciones interculturales” (Tirzo Gómez & Hernández, 2010).

En la era de la globalización no solamente los humanos se mueven de territorio, también las empresas han expandido su territorio a nuevas zonas geográficas buscando nuevos mercados; lo cual ha dado origen a nueva forma de interculturalidad hablando de negocios, pues ahora no solo se trata de convivencia entre connacionales sino también entre sujetos con distintas nacionalidades que interactúan con una filosofía empresarial de distinta nacionalidad. Dicha percepción fue avalada por (Bustamante y Aguilar, 2013, p. 457 ) que al respecto mencionan:

Ninguna empresa escapa a los procesos de globalización. Esto significa que tarde o temprano los gerentes que se enfrentan al reto de obtener resultados y liderar la organización en la consecución de sus metas y por supuesto de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento estarán dirigiendo su empresa hacia la internacionalización.

Cuando las empresas inician el proceso de internacionalización de manera directa se encuentran inmersas en un país distinto, es decir de inmediato se enfrentarían con la necesidad de adaptar a la gente de ese país a su cultura organizacional o viceversa; es decir, adaptar la gestión intercultural es uno de los retos de los gerentes y las organizaciones contemporáneas (Tjosvold, 2017) debido a que cuando existen distintas visiones del mundo pueden llegar a desequilibrar el modo de actuar y desembocar en bajos rendimientos en las actividades empresariales (Panikkar, 2006) lo anterior sería entonces un factor que podría tener un decremento en los planes de internacionalización.

### **2.2.1 Marco Referencial Nacional**

Históricamente las migraciones se dan como respuesta a una situación específica en el país de origen y se realizan de manera colectiva, las principales causas son crisis económicas, guerrillas, escasez de métodos de producción y/o hambruna (Durand, 2000). Los individuos migran de un lugar a otro, en la mayoría de los casos, en la búsqueda de mejores condiciones de vida. En México, como en otros países, se dan dos tipos de migración que son migración interna (movilidad) y migración externa (emigración o inmigración). Los procesos sociales que se generan como resultado de esta migración en cualquiera de sus formas es una interacción social entre individuos de diferentes orígenes geográficos. Esta interacción promueve el convivio de diferentes culturas que han dado lugar a hacer necesaria una política intercultural o gestión intercultural empresarial pues es el ámbito en el cual se hace presente la mezcla cultural. En opinión de Usallan (2015) el multiculturalismo se concibe, por un lado, como hecho social y se entiende como la convivencia en un mismo espacio social de personas identificadas con culturas de naturaleza variada.

El Poder Ejecutivo en México es quien determinará la política migratoria del país en su parte operativa, para lo cual deberá recoger las demandas y posicionamientos de los otros Poderes de la Unión, de los gobiernos de las entidades federativas y de la sociedad civil organizada, tomando en consideración la tradición humanitaria de México y su compromiso indeclinable con los derechos humanos, el desarrollo y la seguridad nacional, pública y fronteriza (Ley de Migración, 2016).

En el año 2011, se estableció la Ley de Migración y fue promulgada por el entonces presidente de los Estados Unidos Mexicanos Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, en donde se establecieron los objetivos primordiales de promover el respeto de los derechos humanos de los individuos en condición de migrante sea cual sea su origen, nacionalidad, género, edad,

etnia y situación migratoria; así mismo, pretende garantizar los derechos humanos promulgados en nuestra carta magna en el apartado de garantías individuales las cuales son libertad, seguridad, igualdad y propiedad. En el artículo 11 de la Constitución Política Mexicana se establece que “toda persona tiene derecho a entrar en la República, salir de ella, viajar de territorio o mudar de residencia, sin carta de seguridad, pasaporte, salvoconducto o requisitos semejantes”. Lo anterior se constituye como un fundamento que garantiza el libre tránsito de individuos dentro del país. Viajar dentro del país convierte a un individuo en condición de migrante, lo cual se define en la Ley de Migración como el individuo que sale, transita o llega al territorio de un Estado distinto al de su residencia por cualquier tipo de motivación. Es entonces que en la misma ley se hace referencia a una política migratoria como el conjunto de disposiciones que regularan el tránsito migratorio en territorio mexicano.

El flujo migratorio entre México y Estados Unidos tiene un carácter especial, debido a su impetuosa importancia, pues la migración de sur a norte en este caso ha permanecido por más de cien años por lo que no se cumplen las tendencias mundiales en donde los flujos se mantienen por aproximadamente veinte años. La migración entre estos dos países ha estado por diferentes políticas migratorias que serán resumidas en la siguiente tabla.

*Tabla 2.1*  
*Políticas migratorias entre México y Estados Unidos de América.*

Política	Periodo	Situación
Enganche	1900-1920	El ingreso de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial limitó el ingreso de nuevos inmigrantes europeos y demandó, de manera perentoria, mano de obra barata, joven y trabajadora, proveniente de México.
Deportaciones	1921-1939	Se caracteriza por tres ciclos de retorno masivo y un solo ciclo de deportaciones cotidianas, llevado a cabo por la recién creada Patrulla Fronteriza (1924). Las deportaciones masivas fueron justificadas

Bracero	1942-1964	con el argumento de crisis económicas recurrentes. Se inició debido a la urgencia que tenía Estados Unidos de contar con trabajadores por su participación en la Segunda Guerra Mundial. Luego el programa se prolongó por dos décadas más debido al auge económico de la posguerra.
Indocumentados	1965-1986	Estados Unidos decidió dar por terminados los convenios braceros en 1964 y optó por controlar el flujo migratorio con tres tipos de medidas complementarias: la legalización de un sector, bajo el sistema de cuotas por país, la institucionalización de la frontera que dificulta el paso y la deportación de los que no tuvieran sus documentos en regla.
Rodinos	1987-	El modelo migratorio impuesto anteriormente, de migración de ida y vuelta de carácter temporal, cambió radicalmente a partir del proceso de amnistía y el programa de trabajadores agrícolas especiales (SAW), que permitió la legalización y el establecimiento de más de dos millones de mexicanos indocumentados.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de Durand (2000).

El flujo migratorio entre estos dos países toma entonces un carácter protagónico debido a que es imposible controlarlo por factores como la vecindad, proximidad e historicidad (Durand, 2000). A lo largo de la historia, los gobiernos mexicanos han debido aceptar que México es un país de emigrantes y han enfocado sus criterios al establecimiento de políticas en emigración con la finalidad de apoyar a los mexicanos que se encuentran en territorio extranjero y/o poco interés en la inmigración debido a que las cifras entre los individuos que salen del país comparada con los que ingresan al país ha sido prácticamente incomparable. De acuerdo con Alarcón (2006) fue durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari cuando se dio empuje a una serie de políticas migratorias en respuesta al descontento de los mexicanos en los consulados americanos por el fraude electoral que

favoreció al presidente en cuestión. Entonces durante su gestión se creó Programa Paisano, Solidaridad Internacional y el Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior. Los anteriores con el objetivo de ayudar a los mexicanos en el exterior a mejorar su imagen, promover un entendimiento entre los mexicanos y las autoridades americanas.

Durante el gobierno del presidente Zedillo, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 se definió claramente que la nación mexicana rebasa las fronteras y por tanto incluye las comunidades de mexicanos y de personas con raíces mexicanas en el exterior, es decir, fue un sexenio más en donde las políticas migratorias fueron dedicadas de manera protagonista a los mexicanos radicados en el vecino país del norte a donde emigra la mayor cantidad de mexicanos. De acuerdo a Secretaria de Relaciones Exteriores (2017) citada por Instituto de los Mexicanos en el Exterior las cifras actualizadas arrojan 11,848,537 mexicanos viviendo en el exterior, de los cuales el 97.23% reside en Estados Unidos de América (USA por sus siglas en inglés). Mientras que la cantidad de inmigrantes en México es insignificante en comparación con la cifra ya mencionada.

Las políticas migratorias en el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada, en el año 2001 fueron enfocadas a través de su canciller para lograr un acuerdo migratorio al que se le denominó la “enchilada completa”, en donde majestuosamente se abordaron cinco temas que fueron la seguridad fronteriza para reducir las muertes y los riesgos de las personas que cruzan ilegalmente la frontera; un esquema de visas que considerara la vecindad y la asociación económica existente entre los dos países; la realización de programas de legalización de migrantes indocumentados residentes en ese país; el desarrollo de programas de trabajadores temporales; así como el diseño de mecanismos de inversión en zonas con altos índices de expulsión de migrantes (Alarcón, 2006).



Sin embargo, “ser un país de emigrantes ha representado remesas económicas al país que han llegado a ser superiores a la inversión extranjera directa” (Canales y Montiel Armas, 2004 p.151) lo cual ha sido considerado por los gobiernos como aliciente a mejorar las condiciones de los mexicanos en el extranjero más que el establecimiento de políticas migratorias para evitar la emigración de sus ciudadanos.

Las relaciones entre México y Estados Unidos han estado marcadas a lo largo de la historia por pérdida de territorio mexicano, conflictos por migrantes mexicanos y control de las exportaciones de productos mexicanos. Sin embargo, la política mexicana se ha mantenido siempre basada en principios y en no actuar fuera de lo permitido; a diferencia de la política migratoria de Estados Unidos y sus relaciones con nuestro país que está basada en desconfianza hacia los mexicanos y sus gobiernos (Bernal, 2006). Lo cierto es que la percepción de ambos países es opuesta en el tema: México necesita de la “válvula de escape” de la frontera norte para una población demandante de empleo, mientras que Estados Unidos defiende el control de su frontera sur para regular y reducir los flujos migratorios (Benítez, 2006, p. 148).

Medina (1996) afirma que el problema migratorio en el caso específico de México y Estados Unidos tendrá que ser visto desde otra perspectiva que no sea únicamente policiaca pues asegura que el país del norte invierte cantidades desequilibradas de dinero en modernizar la vigilancia en su frontera sur específicamente en la puerta fronteriza de mayor afluencia como lo es en la ciudad de Tijuana. Para esto propone que nuestro país deberá lograr un mayor desarrollo industrial y una mejor distribución de la riqueza que disminuya la expulsión de migrantes. En el caso de México, en opinión de Medina (1996) el modelo económico que ha utilizado en las últimas décadas ha resultado ineficaz dado que la riqueza se ha acumulado en pocos individuos, mientras que la mayoría de los micro y pequeños

empresarios sufren las consecuencias disminuyendo su producción y en ocasiones se ocasiona el cierre total ocasionando desempleo, siendo esta última una de las principales causas migratorias hacia los Estados Unidos de América.

El establecimiento de las políticas migratorias en Estados Unidos es una actividad de los legisladores quienes deben responder a las presiones de los grupos de interés. En dichos grupos existen diferentes de posturas, por un lado, se encuentra el grupo de los empresarios quienes mantienen una postura a favor de la inmigración por medio de programas temporales de trabajo pues consideran que atraen a mano de obra no calificada, pero de bajo costo (Hernández, 2008) sin embargo son ellos mismos quienes no se encuentran a favor de establecer un programa de amnistía para los trabajadores que entraron al país de manera irregular. Dentro de los mismos grupos de presión, existe el grupo que asocia la migración mexicana con problemas de tráfico de drogas y sostiene la bandera de víctima del narcotráfico y no se visualiza como parte del mismo por lo que su postura a favor de la inmigración es nula (Reuter y Ronfeldt, 1992).

Los ataques ocurridos el 11 de septiembre de 2001 en los edificios denominados torres gemelas en Nueva York fueron un aliciente más para confirmar más la condición de víctima en la que los Estados Unidos se encuentran inmersos pues aseguran que las fronteras necesitan un mayor control migratorio (Hernández, 2008). En opinión de Passel (2006) la frontera de los Estados Unidos con México ha sido considerado porosa pues los datos han arrojado que alrededor de 600,000 personas cruzan de manera ilegal y esto los vuelve vulnerables a los terroristas. Para Hernández (2008) Estados Unidos de forma reactiva ha tomado medidas contra la migración y la seguridad tratando ambos temas con el mismo índice de peligrosidad; algunas políticas han sido el establecimiento de un muro triple de protección fronteriza en algunos puntos estratégicos, otra medida ha sido el cierre de puertas

de acceso de manera temporal asegurando que México no le ofrece garantías de seguridad para su funcionamiento, además de ejercer presión política sobre otros países de América para que inviertan en seguridad.

Entre otras acciones más este país ha endurecido las medidas contra la migración creando políticas de deportación formal en lugar de permitir la salida voluntaria la cual tiene menos consecuencias jurídicas para el migrante pues es castigado al máximo por la documentación falsa en su estancia en el país o en su trámite de solicitud de visa y vetándolos de manera permanente de su territorio. México en respuesta a la presión ejercida por Estados Unidos para que este controle su frontera sur impuso una política migratoria a Brasil y Ecuador de necesidad de visa para entrar al país.

El ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001 contra Estados Unidos trajo consigo cambios en la política migratoria en demerito de los mexicanos debido a que el país atacado necesitaba controlar su miedo e inseguridad y México fue el chivo expiatorio para lograr recargar su miedo. Para México se activó la patrulla fronteriza a pesar de que tuvo el conocimiento de que los terroristas no estuvieron ni ingresaron por alguna frontera mexicana; la política migratoria se tornó en una persecución de la patrulla fronteriza (Massey, Pren y Durand, 2009). Otro fenómeno que se ha observado con respecto a la migración de México hacia Estados Unidos es un indicio de que cada día ha ido disminuyendo, sin embargo no se ha observado una tasa de retorno de los mexicanos que ya han enraizado en aquel país (Massey Et al, 2009) lo anterior va en demerito de las condiciones de trabajo para los migrantes que cada día son más perseguidos por las patrullas fronterizas y las políticas de migración del país receptor.

De la relación de México con Estados Unidos se ha observado que su política migratoria se ha dictado conforme a las necesidades del segundo, pues después de la primera

guerra mundial se dio una escasez de mano de obra y fue cuando los empresarios estadounidenses enviaron enganchadores a México para contratar mano de obra a un bajo costo y así se llevaron más de 40,000 mexicanos. Conforme el país consideraba que necesitaba de mexicanos dictaba nuevas políticas migratorias. De acuerdo con Rosaldo (1997), la frontera mexicana ha sido considerada como un campo de lucha donde impera la violencia social y resulta necesario utilizar las armas de alta tecnología y la militarización para controlar y proteger el territorio americano.

La frontera sur en México también recibe flujos migratorios que no son comparables con la migración que se da en la frontera norte, sin embargo, ha hecho que en años pasados el Instituto Nacional de Migración (INM, 2005) fijara una nueva política migratoria que facilitara los flujos migratorios documentados, protegiera los derechos de los inmigrantes, invirtiera en seguridad en la frontera sur con la finalidad de evitar trata de migrantes, así como actualización de las leyes migratorias. Las medidas anteriores fueron fijadas como una necesidad para que en México prevalezca el carácter humanitario en sus políticas.

Martínez (2013, pp. 26) afirma que fue en marzo de 2008, acorde a los nuevos contextos de los mercados laborales presentes en la Frontera Sur de México, se generó la Forma Migratoria de Trabajador Fronterizo (fmtf), que sustituyó la antigua forma migratoria de visitante agrícola (fmva). Una de las más grandes diferencias entre México y Estados Unidos que ha marcado por décadas el flujo migratorio, es la renta o el salario que se percibe. Resulta interesante hacer notar que en el mundo no hay una diferencia tan grande en salarios en países vecinos (Novelo, 2014). Radica ahí entonces una de las principales causas de migración.

A diferencia de otros países, el caso México-Estados Unidos ha rechazado la denominada hipótesis de convergencia, que afirma que los países pobres que se vinculan con

países ricos tendrán un crecimiento más acelerado por su cercanía a una potencia económica, pues de acuerdo a estos autores esta característica debiera de contar con un ambiente de libre comercio y libertad para las inversiones (Novelo, 2014). En nuestro país esa hipótesis es rechazada de manera rotunda debido a que la condición de cercanía ha sido benéfica únicamente para el país del norte porque ha podido obtener mano de obra barata y ha mantenido por años una política migratoria basada en sus intereses unilaterales. La migración entre México y los Estados Unidos es un fenómeno centenario y muy probablemente es el flujo migratorio con temporáneo con mayor antigüedad en el ámbito mundial (Novelo, 2014).

*Tabla 2.2*

*Población mexicana neta anual perdida por la migración a Estados Unidos*

<b>Periodo</b>	<b>Miles de personas</b>
1961/1970	27.5
1971/1980	137.5
1981/1990	235
1991/1995	296
1996/2000	360
2001/2005	396

Fuente: Elaboración propia con datos de Zúñiga y Leite (2006).

La tabla anterior muestra la cantidad de personas que año tras año se han visto en necesidad de migrar desde México hacia Estados Unidos con la finalidad de buscar un mejor nivel de vida. Del total de migrantes, algunos deciden quedarse a vivir de manera definitiva en el otro país y una minoría solamente se va de manera temporal con la meta de ahorrar una fuerte cantidad de dinero que les permita cubrir un objetivo previamente establecido.

En opinión de Roldan (2014) en México a finales de los años 80s las acciones más destacadas relacionadas con el seguimiento migratorio fueron:

- Programa Paisano (1989)
- Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior (1990)
- Pronasol (Solidaridad Internacional)
- Grupo de trabajo sobre migración y asuntos consulares
- Comisión Nacional de Derechos Humanos sobre problemática migratoria

- Ley de No Perdida de la Nacionalidad Mexicana
- Oficina Presidencial para la Atención de Migrantes Mexicanos en el Extranjero (2001)
- Programa adopta una comunidad
- Comisión Nacional para asuntos de la Frontera Norte
- Instituto Nacional para Mexicanos en el Extranjero
- Programa dos por dos
- Programa dólar por dólar
- Oficina Estatal de Atención a Oriundos

No obstante, es necesario recalcar que aun cuando México ha realizado acciones para mejorar las condiciones del migrante; el caso Estados Unidos ha hecho lo posible por endurecer las condiciones pues mantiene una negativa a la migración con especial atención a los mexicanos emprendiendo medidas como el aumento al presupuesto para contratar más agentes de migración y fortaleciendo la patrulla fronteriza; el presupuesto proviene del recorte de 60,000 millones de dólares y fue denominado Ley de Welfare que en un 40 por ciento disminuyó los beneficios a los residentes legales, programas de asistencia a ancianos y lisiados (Roldan, 2014). Estados Unidos ha tratado de todas las maneras posibles de combatir la inmigración a su territorio y ha ido poco a poco cancelando los derechos laborales de los trabajadores indocumentados. Según declaratoria anónima de migrantes indocumentados se han emprendido en su contra un endurecimiento de los miembros del Servicio de Inmigración y Naturalización de los Estados Unidos con acciones como golpes con brutalidad, negativa de atención médica, atropellamiento con vehículos oficiales, acorralamiento y encajonamiento con vehículos en barrancos y ríos, golpes con linternas o macanas, tortura con aire acondicionado en tiempos de frio, agresiones sexuales, esposamiento con lujo de violencia, entre otras (Roldan, 2014). Además, afirman que todas estas acciones se realizan en las fronteras y lugares en donde estas conductas no puedan ser apreciadas por nadie más que las victimas para que nadie más pueda testificar en su contra.

La política migratoria de Estados Unidos por décadas ha estado enfocada en privar la migración hacia su territorio y para esto sus acciones han sido la intimidación con leyes en demerito de las condiciones humanas. El asedio hacia los migrantes pareciera no tener límites, en el año 2002 la guardia de ese país implemento un programa de “Frontera Inteligente y Segura” incorporando de manera permanente en las garitas internacionales puesto que aseveran que la seguridad de un país empieza por sus fronteras.

En cambio, en México existen posturas sociales y de organizaciones civiles que critican abiertamente al sistema nacional en las decisiones tomadas por nuestro gobierno por considerarlas limitadas y poco imponentes frente a las del país en cuestión. La problemática en el país se ha acrecentado por su cercanía con EUA debido a que el territorio mexicano se ha considerado zona de tránsito para migrantes del sur del continente y la mayoría de las veces México es destino de guatemaltecos y salvadoreños que migran hacia la frontera sur del país. En la frontera norte del país se reciben a migrantes de retorno de Estados Unidos que son deportados; es entonces que la política migratoria debe ser analizada con mayor peso en la agenda del país.

El Programa Especial de Migración, 2014-2018, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de abril de 2014 y tuvo como argumento principal establecer una gestión intergubernamental en materia de migración orientada hacia la competitividad y los efectos del control fronterizo (Ramos, 2015). La política migratoria mexicana plasmada se basa en el dialogo entre los actores que fueron públicos, privados, organizados, sociedad civil, individuos, etc.

Sus principales estrategias fueron en primer punto promover la coordinación y participación corresponsable, nacional e internacional, de los distintos actores en la atención del fenómeno migratorio; en segundo orden profesionalizar a los servidores públicos que

atienden el fenómeno migratorio y en tercer punto diseñar mecanismos para prevenir y reducir los delitos y violaciones a los derechos humanos de las personas migrantes, sus familiares y quienes defienden sus derechos (SEGOB, 2014).

Si bien el Plan Nacional de Desarrollo de Enrique Peña Nieto afirma una política exterior con el tema “México con responsabilidad global” tuvo como objetivo principal “[...] ampliar y fortalecer la presencia del país en el mundo” (Gobierno de la República, México, 2012: 92) no abordó ni especificó acciones particulares para definir una política migratoria.

### **2.2.2 Marco Referencial Internacional**

El ser humano por naturaleza busca lugares en donde poder desarrollarse de forma armoniosa, migra de su lugar de origen impulsado por encontrar mejores condiciones de vida; sea cual sea su motivación genera este movimiento social, genera relaciones entre seres humanos de diferentes culturas, cada cultura sostiene una serie de saberes grupales de naturaleza interna intergeneracional, tales como las tradiciones, los ritos, la alimentación y la forma de satisfacer sus necesidades primarias y secundarias (Tirso y Hernández, 2010) cada grupo social forma su cultura y la convivencia entre estos da lugar a la interculturalidad.

El fenómeno de migración ha existido desde años remotos, en el pasado los reinos intentaban crecer y expandir su territorio y existían entonces situaciones de interculturalidad. Los historiadores y antropólogos están de acuerdo en que en el pasado los cambios climáticos pudieron haber provocado flujos migratorios a gran escala, por ejemplo, durante la temporada de glaciación y su posterior retorno después del derretimiento de los glaciares.

Invariablemente al hablar de migración se hace referencia a la interculturalidad como fenómeno histórico en la humanidad. La interculturalidad desde un enfoque integral y de derechos humanos, se refiere a la construcción de relaciones equitativas entre personas, comunidades, países y culturas (UNESCO, 2017). A nivel mundial, las estadísticas de la



Organización Internacional para las Migraciones indican que la migración viene del sur hacia el norte, dado que los países del sur, la mayoría de los casos se encuentran en condiciones mayores de pobreza y con menos posibilidades de desarrollo (OIM, 2013).

Existen en el mundo países con mayor tendencia a recibir flujos migratorios a los cuales se les conoce como andadores migratorios. A continuación, se aprecian datos internacionales sobre flujos migratorios que dan soporte a la interculturalidad internacional.

*Tabla 2.3*

*Los cinco principales corredores migratorios de Sur a Norte*

S-N	Origen	Destino	Número migrantes	de % del total de migrantes S-N
1	México	Estados Unidos de América	12.189.158	12,8
2	Turquía	Alemania	2.189.326	3,0
3	China	Estados Unidos de América	1.956.523	2,1
4	Filipinas	Estados Unidos de América	1.850.067	1,9
5	India	Estados Unidos de América	1.556.641	0,7

Fuente: Elaboración Propia con datos de OIM, (2013).

La tabla anterior muestra datos que permiten conocer el flujo migratorio de los habitantes de países con menor desarrollo económico a otros países con mayores posibilidades de vida, destacando el flujo migratorio hacia los Estados Unidos de América. Estos datos aunados al proceso de la globalización fundamentan los desafíos por preservar la identidad cultural y fomentar el diálogo entre las distintas culturas.

La migración en el viejo continente se ha presentado comúnmente en la sociedad vasca hasta hace algunos años eran pocos los que creían que la inmigración extranjera afectaba negativamente a la identidad y cultura y los que consideran que los inmigrantes debían abandonar sus costumbres y cultura para ser aceptados (Blanco, 2007). Sin embargo, en opinión del mismo, ese número ha ido en aumento, pues los vascos han ido cambiando poco a poco su percepción y comienzan a creer que tanta inmigración puede afectar la cultura

de su país por lo que creen que son ellos quienes deben abandonar su cultura y adaptarse a la del país a donde han llegado.

El 9 de diciembre de 2003 se aprobó en España el Primer Plan Vasco de Inmigración (PVI, 2003-2005) en el cual se planteó un conjunto de acciones y/o políticas para administrar la inmigración. Las principales políticas fueron establecer la inmigración como positiva y necesaria, la inmigración es un fenómeno estructural que acompaña a las sociedades modernas por lo tanto la diversidad cultural, la integración de los mismos debe ser entendida como un proceso bidireccional, nunca un proceso adaptativo y la interculturalidad debe ser un plan y/o acción para obtener una convivencia armónica en diversidad. Dicho plan se ha ido actualizando conforme las necesidades de la sociedad encontrándose actualmente vigente el IV Plan Vasco de Inmigración 2017-2021 con un enfoque de inclusión.

La perspectiva europea a diferencia de la perspectiva norteamericana se incluye en el PVI como un principio al afirmar que la inmigración contribuye al desarrollo económico y demográfico y es una fuente de riqueza cultural. Es necesario “un compromiso de todas las partes intervinientes para lograr la cohesión social necesaria que permita un progreso de nuestra sociedad” (PVI, 2003-2005, p. 18).

En América Latina, uno de los países que desde los años de 1840, inicio sus políticas migratorias fue Chile, pues en esa época y con el objetivo de colonizar su territorio para evitar invasiones de otros países sureños promovió la migración hacia su territorio estableciendo políticas que favorecían la migración de personas de origen blanco y europeo a las cuales se les otorgarían ciertos privilegios con la finalidad de lograr su permanencia en territorio chileno y con lo cual se mejoraría la raza (Stefoni, 2005). A estas personas de tez blanca y procedentes de Europa, el departamento de agricultura fue el encargado de otorgar tierras con la finalidad de lograr un asentamiento permanente en dicho territorio y así lograr poblar

el territorio chileno con una raza superior. Sin embargo, cuando personas no blancas llegaron al mismo territorio fueron denominados “migrantes espontáneos” los cuales llegaron a trabajar como obreros en los límites territoriales y a estos extranjeros no deseables se les impuso una serie de requisitos para permanecer de manera legal en el país.

Es decir, la política migratoria del país de Chile tuvo un carácter selectivo con doble finalidad, la primera mejorar la raza con personas de origen europeo y la segunda permitir el progreso con migrantes que permitieran la evolución de la economía a su territorio.

En la actualidad, Chile sigue recibiendo flujos migratorios en donde se observa un mayor flujo de Perú hacia Santiago de Chile el cual participa en empleos de baja calificación como el trabajo doméstico, construcción y servicios. Un segundo flujo migratorio son los argentinos que se concentran principalmente pero no de manera mayoritaria en puestos directivos y/o gerenciales y en tercer lugar se ubican los ecuatorianos con porcentajes medios en tareas domésticas, pero también en el sector salud (Stefoni, 2005). Los migrantes en Chile se enfrentan principalmente a problemas de obtención de residencia, acceso a sistema escolar para niños y niñas migrantes, así como con problemas de acceso a la salud.

De acuerdo con Vior (2004) la imagen o proyecto de nación es una construcción simbólica en donde se abarcan ideas compartidas por una población, principios aceptados por la popularidad, representaciones sobre el pasado, es decir, costumbres y tradiciones que dan origen a una identidad comunitaria que formalizara un proyecto de nación. El caso de Argentina, como algunos otros territorios latinos, surgió por movimientos libertadores, que se guiaban por una imagen criolla movida por un antihispanismo. Sin embargo, años después, los principios se modificaron y en 1930 se dio una rotura con Estados Unidos y al igual que México desarrollaron fuerte identidad nacional. En la actualidad en Argentina se considera cada vez más difícil definir un migrante pues la residencia de largo plazo en un territorio hace

que estas personas sean adoptadas (en sentido figurado) y resulte necesario buscar soluciones consensuadas por una sociedad, organizaciones civiles y no gubernamentales para mejorar las condiciones de vida de estos (Brumat y Amancay, 2015).

### **2.3 Teorías que sustentan la investigación**

El estudio de la evolución del capital humano ha sido un tema de enfoque de varios investigadores que se han enfocado en identificar la importancia que tienen las personas o colaboradores en el desempeño de la organización. En los siguientes renglones se muestran las teorías que han contribuido con grandes aportaciones al estudio del factor humano en esta investigación.

#### **2.3.1 Teoría de las relaciones humanas**

El surgimiento de la escuela humanista se dio como una reacción de oposición a los métodos científicos y de perfección de la producción desarrollados por Frederick Taylor y sus seguidores en donde predominaron las técnicas de perfeccionamiento de la producción con la finalidad de obtener la maximización de utilidades (Hernández, 2011).

La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los años 1920, uno de sus principales exponentes fue Elton Mayo, quien inicio sus investigaciones y experimentos en la fábrica Western Electric, a dicho experimento se le denominó los estudios de Hawthorne, que consistieron en evaluar durante un lapso de tiempo a un grupo de obreros con el fin de determinar si existía relación entre la intensidad de la iluminación en su ambiente físico de trabajo con la eficiencia de los obreros durante su ciclo productivo.

Los estudios Hawthorne dejaron manifiestos diversos comportamientos que los trabajadores tienen en su área de trabajo cuando perciben inconformidades y conformidades, entre ellos se pueden numerar, la existencia de grupos informales y la influencia en el cumplimiento de la producción, actitudes hacia el trabajo, necesidad de un trato mejor a los

empleados, entre otros (Gómez, 2015). Una de sus principales aportaciones a la teoría administrativa es dejar manifiesto que “como sujetos sociales responden a las pautas y expectativas de su grupo de pertenencia y al estilo de conducción que tienen sus supervisores” (Smircic, 2015, p.51).

Chester Barnard fue otro de los representantes de la teoría de las relaciones humanas que comenzó a prestar atención a como la conducta de los trabajadores está relacionada con problemas de motivación, además, afirmó que dentro de las funciones del encargado de los recursos humanos está el velar por condiciones de trabajo optimas, condiciones que hagan atractivo el trabajo; así como participar activamente en la solución de los problemas de la empresa (Jarašūnienė, Sinkevičius y Mikalauskaitė, 2017).

La teoría de las relaciones humanas propone una sólida base para que las empresas adopten y/o modifiquen sus estilos administrativos en una búsqueda constante de integración de los trabajadores a la empresa con la finalidad de que estos hagan su trabajo tal y como la empresa lo requiere.

### **2.3.2. Teoría de recursos y capacidades**

Barley y Kunda (1995) manifiestan que fue en los Estados Unidos durante 1850 en donde surgen las primeras prácticas de un departamento de recursos humanos debido a la consolidación del sistema capitalista. Sin embargo, la única finalidad del departamento en ese entonces era satisfacer las necesidades de la empresa por contratar personas. Después de la aprobación de los derechos civiles en el año de que los departamentos de recursos humanos empezaron a ampliar sus objetivos logrando con esto la mejora de las prácticas de gestión del capital humano (Díaz, Cardona y Aguirre (2014).

Edith Penrose en 1958 inicio con la teoría que hoy se conoce como Teoría de Recursos y Capacidades al afirmar que toda organización “es un conjunto de recursos productivos, uno

de manera intangible y otros de manera tangible, y otros de naturaleza humana” (Pulido, 2010, p.56). También se reconoce que son los recursos y capacidades los que hacen diferente y única a una empresa, aplicado a los recursos humanos significa que teniendo una fuerza de trabajo capacitada y sin deseos de abandonar el empleo las empresas tendrán una fortaleza inigualable.

La Teoría de recursos y capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados (Huerta, Navas y Almodovar (2004). Esta teoría entonces puede aplicarse a desarrollar un mejor manejo del capital humano para enfrentar a sus competidores en otro aspecto en el que se puede lograr una diferenciación.

La teoría de recursos de las organizaciones identifica a los recursos humanos y su gestión como una oportunidad para generar una ventaja competitiva a la empresa y manifiesta que se le debe considerar un recurso o un activo intangible importante en el logro de capacidades distintivas en la empresa (Barney y Wright, 1998). El capital humano suele considerarse un recurso intangible porque no se considera a la persona como tal sino a sus conocimientos, su experiencia, la lealtad a la empresa, su forma y estilo de trabajo que enriquecen el proceso productivo de la empresa (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

Calderón (2008) propone a la gestión del capital humano un modelo en donde se integren las dimensiones de proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura de las personas, así como liderazgo y responsabilidad social con la finalidad de que el área de recursos humanos logre ser una capacidad distintiva de otras organizaciones y esto lo abone a sus capacidades para lograr la ventaja competitiva.

### **2.3.1 Teoría del Capital Humano**

Definir la teoría del capital humano exige conceptualizar capital humano, la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico la ha definido como los conocimientos, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica que la empresa desarrolle (OCDE, 1998). Es a través del capital humano que las empresas pueden desarrollarse y crecer, son las personas las que, por medio de sus capacidades, su talento y sus habilidades hacen productiva a las empresas, lo cual es un motivo para invertir en capital humano y así estos se desempeñen de una mejor manera.

Theodore William Schultz es reconocido como el creador o fundador de la Teoría del Capital Humano debido a que sostuvo los beneficios que tenía la inversión en mejorar el capital humano, también identificando que realizar mediciones cuantitativas de dichos beneficios era realmente difícil, sin que esto significara que no existían (Villalobos y Pedroza, 2009).

Esta teoría está considerada como una teoría económica y ha sido juzgada por definir a las personas como capital humano porque puede mal interpretarse que las personas son un activo equiparable a una máquina, sin embargo, esta teoría trata de explicar que toda inversión que se realice con respecto a mejorar las habilidades, conocimientos y condiciones de trabajo posteriormente va a rendir frutos económicos a la empresa.

### **2.4 Marco Conceptual**

La movilidad de la humanidad ha producido que en ciertas zonas geográficas con características especiales se concentren altos niveles de migrantes. Este fenómeno da como lugar una interacción cultural en las organizaciones. Freitas (2009) define movilidad como el desplazamiento de personas, grupos o elementos culturales y además considera que este fenómeno pareciera ser característico de estos tiempos modernos y de globalización.

Las migraciones son relevantes porque implican una reconfiguración de las relaciones económicas, sociales y culturales de sus sitios de origen y destino (Gámez, Wilson y Bocheva, 2010). El desplazamiento de los individuos puede representar una oportunidad para los migrantes de acceder a empleo y mejores ingresos, sin embargo, también da pauta a explotación y autoexplotación por las necesidades percibidas. Quintana y Salgado (2016) sostienen que las migraciones se dan en las zonas económicas cuyo producto interno bruto es menor a la ciudad destino, lo anterior permite afirmar que los individuos migran de un lugar a otro en la búsqueda constante de mejores condiciones salariales. Cuando las mejoras salariales son significativas permiten un avance notable en otros entes de la economía familiar. Cuando en una sola región geográfica se presentan altos índices de migración significa que esa zona posee capacidades de producción específicas que ofrecen al migrante la posibilidad de mantenerse empleado, y a las empresas les permite instalarse en donde la captación de mano de obra será una actividad poco complicada (Quintana y Salgado, 2016).

En los tiempos modernos los medios de comunicación permiten que las personas se trasladen de un lugar a otro con mayor facilidad, e incluso permiten comunicación digital a costos relativamente bajos, lo anterior permite enterarse de nuevas ocupaciones que están surgiendo en diferentes partes del planeta con perfiles especiales que atraen a los candidatos de los diferentes lugares (Freitas, 2009). Al hablar de movilidad, ya sea en términos internacionales o nacionales, surge el concepto de interculturalidad. La interculturalidad en las organizaciones se refiere a la convivencia de los individuos en las organizaciones. Una de las responsabilidades del área de gestión de personas es delinear las políticas y prácticas para tratar los temas interculturales dentro de las organizaciones (Craide, Drummond-Abdala, Fischer y Brito, 2011).



Los individuos que se han movido de lugar de residencia, en el ámbito agrícola, se clasifican en migrantes temporales, migrantes circulares y migrantes que han adoptado un nuevo territorio en carácter definitivo y un mismo individuo puede experimentar distintos papeles a lo largo de su biografía como migrante (Velasco, 2014). La migración temporal está asociada con la temporada de cosecha de cierto producto, es decir, las personas acuden a esa región cuando las actividades de trabajo se encuentran en su punto más alto de producción, con respecto a las migrantes circulares se tipifican así debido a que el concepto de circulación se asocia con el movimiento entre dos o más residencias temporales y el retorno a un punto geográfico inicial. Entonces, la migración definitiva se definirá así cuando el asentamiento se una al apego al nuevo lugar (Velasco, 2014).

El reconocimiento de la cultura en Europa fue resultado de las presiones sobre las distintas instituciones realizadas por inmigrantes durante los años 60 y 70, en un principio se trató de ignorar el fenómeno de la interculturalidad sin embargo esta fue tomando fuerza (Basarab, 2015). Originalmente se le llamó interculturalidad a la simple convivencia de individuos con distinto origen y costumbres, sin embargo, este término ha sido objeto contemporáneo de muchas investigaciones y ha retomado mayor fuerza y ha sido abordado desde la concepción de la religión, la cultura, la lengua y país de origen (Dietz, 2017). Sin embargo, aún existen lugares en donde el término de interculturalidad se asocia a la convivencia en un territorio de indígenas con descendientes de los colonizadores; generalmente se percibe una relación de grupos de “nosotros” *versus* “ellos”, los cuales interactúan de manera constante.

La cultura puede definirse como un conjunto de valores compartidos, creencias y comportamientos esperados (Hofstede, 1980). En el entendido, de que la cultura se comparte se puede afirmar que las personas de distintas culturas interpretarán información de forma

distinta y, por lo tanto, sus decisiones serán diferentes. Álvarez (2013:156) define diversidad cultural como “el término utilizado para referirse al grado de variación cultural en ciertas áreas geográficas en las que coexisten diferentes culturas”,

En los últimos años, el término cultura, ha tenido una presencia llamativa en los ámbitos políticos y académicos, así como también en el ambiente cotidiano. El término interculturalidad se ha vuelto un reto que afecta todo el ámbito moderno pues pareciera que esta aunado al concepto de globalización. Sin embargo, en muchas ocasiones, la estrategia de análisis ha sido en el sentido de búsqueda de características relacionadas con su triple combinación: la desigualdad, la diferencia y la diversidad constituyen en su conjunto el punto de partida para un análisis intercultural. Díaz y Samaniego (2016) proponen que si los procesos de interculturalidad van a estudiarse debería ser con la finalidad de buscar transformaciones socioculturales que beneficien a la sociedad con una mejor distribución económica y cultural.

La diversidad cultural es un factor cada vez más importante en la vida de la organización y en el mundo. La diversidad ha sido el resultado tanto de la movilidad nacional, internacional, así como del proceso de globalización económica que ha dado como resultado que el mundo se vuelva más diverso en términos de género, raza, etnia, edad, nacionalidad y otras características personales de sus miembros.

La diversidad cultural es el término utilizado para referirse al grado de variación cultural en ciertas áreas geográficas en las que se tiene presencia de diferentes culturas (Almaguer, Vargas y García, 2005). La diversidad cultural se refiere a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades, estas expresiones se transmiten dentro de los grupos y por lo tanto también en la sociedad (Almaguer et al., 2005).

Álvarez (2013) interpreta la diversidad cultural de acuerdo con tres dimensiones que son la fragmentación étnica, fragmentación lingüística y fragmentación religiosa. La diversidad cultural en investigaciones ha dado lugar al término de competencias interculturales que son “la capacidad para interactuar de manera eficaz y adecuadamente con las personas de otras culturas. Esta interacción es entendida tanto a nivel comunicativo como de comportamiento y se asocia a cuatro dimensiones básicas que son el conocimiento, aptitudes, habilidades y conductas” (Carrasco y Coronel, 2017: 83).

Otra interpretación para las competencias interculturales es la propuesta por Hauerwas, Skawinski y Ryan (2017) como la capacidad de los individuos de desarrollar conocimientos específicos, así como habilidades y actitudes que conduzcan a un comportamiento que sea eficaz y apropiado a las interacciones interculturales. Ese concepto de competencia intercultural permitirá reflejar el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que los profesionales deben poseer para desempeñar con éxito su labor en contextos multiculturales (Herrera, 2013). El mismo autor afirma que una forma de ejercer la competencia intercultural está claramente relacionada con tener un comportamiento flexible, interactuar con las otras culturas, saber reconocer sus mensajes no verbales, gestionar manteniendo su identidad, así como tener habilidad para establecer relaciones interpersonales y expresarse claramente.

Una competencia intercultural debe comprender la necesidad de tener un mediador agradable, un ambiente de trabajo adecuado, aceptación y reconocimiento de la diversidad de culturas, tolerancia y respeto (Panggabean, Murniati y Tjitra, 2013).

Existen otros términos que se han asociado a la cultura y de los que debe distinguirse el término de diversidad cultural. El multiculturalismo es un término que considera un espacio para reconocer múltiples identidades, pero finalmente las integra y organiza dentro

de un mismo contexto, es decir, reconoce la diversidad sin embargo trata de incluirlas en un solo mundo (Uribe, 2017). El termino pluricultural, referido sobre todo a la existencia de muchos y distintos grupos culturales en un mismo espacio; “las sociedades plurales son aquellos en los que un número de diferentes grupos étnicos o culturales residen juntos en un marco político y social compartido” (Berry, 2011:97).

Aculturación se define como un fenómeno de préstamo de comportamiento que se dio como resultado del contacto entre ambos grupos con distinta cultura. Es decir, el proceso de aculturación significa comportamiento muy similar a la cultura de convivencia (Basarab, 2015). Otra conceptualización para el termino aculturación es un proceso cultural en el que los grupos étnicos adquieren elementos de identidad de otra cultura que incluso pueden terminar en un futuro en la perdida de la identidad cultural (Careaga, et. al. 2015). De acuerdo con Berry (2011) la aculturación es el proceso de cambio cultural y el cambio psicológico que ocurre entre los grupos culturales y los miembros que entran en contacto, generalmente, un grupo suele ser dominante sobre el otro que suele adaptarse y convivir todos juntos en una sociedad diversa. El grado de aculturación depende de la convivencia en las instituciones educativas, en los centros de trabajo y en las actividades diarias; además otros factores que influyen sobre este son la edad en la que tuvo migración al grupo cultural distinto al del origen del individuo. En algunos países, la población étnica fue durante años marginada y sometida a un proceso de aculturación que pretendía llevarlos a una integración nacional vista como normalidad.

Otro termino relativo, es la enculturación se refiere a la transmisión de costumbres, lengua, tradiciones e incluso la religión de los progenitores a sus descendientes con la finalidad de que se integren óptimamente a su cultura (Basarab, 2015). Este proceso también es identificado como una experiencia de aprendizaje, ya sea consciente o inconsciente, que

se fomenta de generación en generación para inducir a las nuevas generaciones a comportarse de una manera tradicional de acuerdo a su origen (Careaga et. al., 2015).

#### **2.4.1 Conceptualización de la Gestión de la diversidad**

Dentro de los retos de la sociedad y la globalización ha surgido la diversidad de perfiles que tienen la necesidad de interactuar a consecuencia de la migración internacional, nacional y local que se ha derivado del aumento de los flujos migratorios como resultado de las tendencias de los nuevos mercados.

La gestión de la diversidad significa el establecimiento de una fuerza de trabajo heterogéneo donde ningún miembro o grupo de miembros tiene una ventaja o una desventaja. Gestión de la diversidad incluye un proceso de crear y mantener un ambiente que, naturalmente, permite a todas las personas a alcanzar su máximo potencial en la búsqueda de objetivos de la organización. Gestión de la diversidad hace hincapié en el desarrollo de habilidades específicas, la creación de políticas y la elaboración de prácticas que obtener lo mejor de cada empleado. Supone un entorno coherente en las organizaciones y su objetivo para la eficacia, la productividad y la ventaja competitiva en última instancia (Dnetto, 1999).

Tirso y Hernández (2010), afirman que la gestión de la diversidad es una respuesta institucional que diferentes administraciones de las empresas están adoptando como practica para que sus directivos y supervisores respondan a las nuevas exigencias de un mercado globalizado y sus requerimientos legales. Concibe a la diversidad como un recurso para incrementar oportunidades económicas y el reconocimiento de los derechos individuales como parte de un grupo étnico o minoritario.

Chinchilla y Cruz (2011) analizan la empresa desde dos paradigmas. En el primer paradigma lo llaman mecanicista, la finalidad es la maximización de utilidades y el único motivante para los empleados es el dinero, en este caso, aplicando la diversidad podría

entenderse un paradigma mecanicista cuando la empresa nombra a un agente de igualdad, pero realmente no se encuentra comprometido con la diversidad ni valora su aplicación en la empresa.

En el caso de un segundo paradigma, observa un paradigma psicosocial en donde se afirma que las personas no buscan únicamente un sueldo sino satisfacer otras necesidades intrínsecas como son el aprendizaje o el sentido del logro. Aplicando este paradigma a la diversidad las empresas lograrán mediante este estilo el sentirse atractivas para trabajar ante los ojos de los empleados y aspirantes. Sin embargo, también asientan un tercer paradigma antropológico en donde las empresas que manejan la gestión de la diversidad no solo buscan la eficiencia y el ser atractivos para trabajar sino también buscan la identificación de sus miembros con la misión y principios organizacionales, además de mostrar interés por el entorno y bienestar de sus colaboradores.

Según Thomas (1990), hay tres formas de gestionar la diversidad cultural, desde el establecimiento de cuotas (con el fin de cumplir con la legislación vigente de discriminación positiva), pasando por ver la diferencia cultural como un valor de prestigio para la firma, hasta la visión de la diversidad cultural como un recurso valioso de aprendizaje para la organización. Entonces la gestión intercultural es un aspecto que las empresas deben tener en cuenta cuando han realizado contratación de personas de distintas regiones. Craide, et al. (2011) consideran que los individuos llegan con grandes expectativas a su nuevo lugar de trabajo y cuando les falta apoyo se genera un malestar que interfiere con su desarrollo y genera resistencia al trabajo; lo anterior podría evitarse con una gestión que considere los aspectos culturales y que pueda beneficiarse debido a la diversidad de formas de trabajo y puntos de vista.

La fuerza de trabajo comprende las personas que son diferentes y comparten diferentes actitudes, necesidades, deseos, valores y comportamientos de trabajo. Lozano y Escrich (2016) propone que el responsable de la gestión de la diversidad cultural en las empresas debe ser capaz de establecer un diálogo y debe tener voluntad de comprender y aprender de la otra cultura.

En la actualidad las empresas deben considerar utilizar la gestión de la diversidad en su capital humano no solo como un reto, sino como una oportunidad para obtener una ventaja competitiva; deben reconocer que cuando se presenta la interacción de diferentes culturas se genera una mayor creatividad, mayor productividad, nuevas actitudes, idiomas, conocimientos y nuevas soluciones a procesos complejos, así como mejores niveles de reclutamiento y selección (PwC, 2015).

Chinchilla y Cruz (2011) afirman que la gestión de la diversidad surgió en Estados Unidos durante la década de los 80s con la finalidad de garantizar oportunidades laborales de manera equitativa y buscando disminuir la discriminación de las personas por características como color de piel, sexo, religión y origen geográfico. Durante esta época surgió la premisa que la responsabilidad de reclutar, retener y promover capital humano diverso no lo debe ser visto por el departamento de recursos humanos como una forma de cumplir con la normatividad al respecto, sino que la actividad debe iniciar desde directivos comprometidos con este reto que representa gestionar la competitividad.

Valorar la diferencia ayuda a enfatizar el hecho de ser consciente de las diferencias humanas, comprenderlas y apreciarlas. Y al valorar la diferencia las personas se sienten valoradas y aceptadas como un recurso valioso (García-Morato, 2012). Un aspecto que las empresas invariablemente deben adoptar y no buscar uniformar a todos sin tomar en cuenta lo distintos que son por cuestiones de raza, origen, etnia, creencias, etc. Las empresas en la

vida de un ser humano son de basta importancia debido a que se convierte prácticamente en un segundo hogar, por lo tanto, necesitan proceso de gestión que logren integrar las diferencias culturales en posición de igualdad lo cual da origen a una oportunidad a aceptar diferencias ente el estilo de trabajo.

Cox y Blake (1991), creían que la diversidad del capital humano en las empresas era un factor de eficiencia organizativa que daba respuesta a la tendencia globalizadora de esa época y afirmaban que al incrementarse la diversidad de la fuerza de trabajo se estaría ante un reto que no se reducía únicamente a las actividades de reclutamiento y selección, sino que gestionar la diversidad implicaba valorar las diferencias de cada minoría presente en la plantilla de personal.

Estos mismos autores seminales, Cox y Blake (1991, p.47) de la gestión de la diversidad, observaron las siguientes ventajas de la gestión de la diversidad:

- Reducción de costos: reconocen que es difícil determinar el ahorro generado por una adecuada gestión de la diversidad, pero señalan que está relacionada con menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo en personas pertenecientes a minorías.
- Atracción del talento: las empresas que ganen reputación por su gestión de la diversidad tendrán ventaja en la competencia por el talento.
- Ventaja en marketing: las organizaciones multinacionales se benefician de incorporar diferentes sensibilidades en el desarrollo de sus estrategias de marketing.
- Efecto positivo en la creatividad: la diversidad de perspectivas y una tendencia a no conformarse con las normas de siempre están asociadas con una mejora del nivel de creatividad.



- Estrategias para resolver problemas: la heterogeneidad de los grupos que analizan los problemas y toman decisiones es un factor importante para ampliar sus perspectivas y para el análisis crítico de los problemas.
- Flexibilidad del sistema: la diversidad contribuye a una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En los inicios de la gestión de la diversidad en los años 80, se visualizaba no solo por diversidad en raza, color, sexo, sino también por edad, formación académica, religión y personalidad. En esa época la legislación existía como respuesta a las necesidades de inclusión de las minorías, sin embargo, en la actualidad la normatividad y el concepto ha crecido considerablemente.

Entre las ventajas de contar con una plantilla de personal diversificada y que la empresa realice prácticas que le den continuidad se encuentra: la aportación de ideas de las personas con distinto origen y cultura sobre la forma en cómo desarrollar un trabajo (DNetto y Amrik, 1999). El mismo autor, afirma como resultado de su estudio que las empresas pueden como resultado de aceptar la diversidad cultural una mejor retención de los empleados, niveles productivos más altos, así como menos faltas a su trabajo y un mejor ambiente laboral.

Lozano y Escrich (2016) proponen que la gestión de la diversidad cultural debe considerarse como una oportunidad para que las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible, ya que se debe reconocer y aceptar que la diversidad es un rasgo característico de todo grupo de personas y el capital humano de una empresa no será la excepción. En su literatura se presentan algunas razones para justificar la importancia de actuar a favor de la diversidad cultural: entre ellas se encuentran el reconocimiento de la estructura del empleo y su composición cultural, el costo de los conflictos y la desmotivación es alto, la diversidad

cultural aporta soluciones creativas a la solución de conflictos, además, desarrollar políticas de gestión de la diversidad puede atraer inversores bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo a García-Morato (2012, p.10) los beneficios de la gestión de la diversidad cultural en la empresa son:

el fortalecimiento de la cultura de la organización; mejora de la reputación de la compañía; contribución en la atracción y retención del talento; incremento de la motivación, el compromiso y, por tanto, la eficiencia de la plantilla; aumento de la innovación y creatividad en toda la organización.

Pikhart (2014) afirma que, si una empresa posee una competencia intercultural, ésta es considerada como una ventaja competitiva para operar en el mercado global y mantenerse en liderazgo por prácticas innovadoras, además sostiene, que cualquier práctica para orientar a la empresa a la eficiencia puede considerarse como potencial para lograr tener una mayor participación en el mercado. Mateos, Dietz y Mendoza, (2016) informan que los profesionistas con competencias interculturales son aquellos que egresan de carreras universitarias de interculturalidad y que reflejan el surgimiento de un “perfil de joven indígena letrado, que mantiene vínculos estrechos tanto hacia la arena comunitaria como hacia los agentes externos, que cuenta con una formación académica y que, a la vez, participa en la vida social y política de su comunidad”. La licenciatura en interculturalidad se caracteriza por contar con cinco perfiles profesionalizantes denominados “orientaciones”, en lenguas, derechos, sustentabilidad, comunicación y salud (uvi, 2007). Dichas instituciones universitarias tienen como finalidad formar nuevos profesionistas conscientes de sus orígenes y comprometidos con su gente, dichos profesionistas adquieren prestigio en su comunidad

por sus estudios y por lo tanto adquieren cierto poder intelectual indígena que los coloca como un referente entre su comunidad.

Un intermediario cultural, egresado de una carrera intercultural, estará capacitado y con los conocimientos necesarios para generar organizaciones, cooperativas y asociaciones que brinden servicios a las comunidades en materia de derechos indígenas; además deberá ser capaz de organizar un grupo y causar en ellos un sentido de lucha de ideales, otra de sus habilidades será interprete entre profesionistas y su gente, entre otras muchas habilidades (Mateos et al., 2016).

Un modelo de gestión intercultural, también entendido como modelo de gestión de la diversidad, comprende acciones sociales orientadas e interesadas en fortalecer, desarrollar o transformar las actuales capacidades organizacionales y fortalecer la gobernabilidad, lo cual, generalmente implica construir nuevas capacidades interculturales y sus caminos para gestionarlo (Rauber, 2008). De igual manera sostiene que dicho modelo de gestión surge ante los cambios en la gestión resultado de un nuevo ámbito laboral que ha sido resultado de las demandas actuales de la globalización.

Un modelo de gestión intercultural es una propuesta orientada a cambiar la visión a la diversidad de culturas, reconocer y reflexionar sobre la riqueza que se puede generar en pro de la organización. También implica el reconocimiento de los saberes no “oficiales”, la participación abierta y desde abajo en la gestión colectiva de la organización y sus conocimientos.

Yeke y Semercioz (2016) afirman que, en el mundo de los negocios, los empleados son uno de los activos más importantes para las empresas; por lo tanto, las empresas siempre deben crear estrategias que les permitan tener una competencia. La gestión de la interculturalidad también llamada Gestión de la diversidad cultural, es observada, como una

estrategia para entender al otro y sus valores culturales, así como la comprensión de las expectativas de estos y de estos para la empresa. Gestionar la diversidad cultural del capital humano representa una oportunidad para las empresas de encontrar nuevas formas de pensar y trabajar de manera conjunta.

#### **2.4.2 Conceptualización del Employer Branding**

Cada día es más necesario que las empresas tengan elementos que las hagan tener características que las hacen destacar en mercados en donde los mercados son competitivos. Es entonces, que para los gerentes surge el reto de trabajar en la imagen de la empresa con actividades tanto internas (para los empleados) como para la comunidad (mercado potencial).

Cuando el gerente de recursos humanos pone en marcha actividades que permiten atraer y retener recursos humanos competitivos se está en una gestión para posicionar y fortalecer la imagen empresarial. Es de suma importancia considerar la percepción del prestigio como resultado de las referencias, y opiniones, palabras de boca en boca, relaciones públicas, experiencias de antiguos colaboradores (Biswas y Suar, 2016).

Biswas y Suar (2016) afirman que invertir en el Employer Branding está respaldado por cuatro razones principales entre las cuales se encuentran: aumentar el poder de la marca, la competencia entre las empresas para atraer y retener el talento humano, así como el creciente interés de los empleados por trabajar en empresas reconocidas. Así mismo se afirma, que entre las principales causas de fracaso de la empresa se encuentra la falta de personal competente para desarrollar las actividades de la empresa.

Con el fin de atraer y retener a mejores empleados, las organizaciones recientemente han comenzado a usar los principios de la mercadotecnia en la gestión de recursos humanos surgiendo así el término empleador de marca (employer branding). La importancia del capital humano en las empresas radica en la aportación que estos realizan al proceso productivo, ya

sea en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, puede decirse entonces que si una empresa no posee capital humano está destinada al fracaso. En las épocas remotas los individuos se apegaban a su fuente de trabajo e invertían grandes cantidades de esfuerzo por mantener su empleo; en épocas modernas los individuos suelen cambiar de empleo de manera constante en la búsqueda implacable de mejores condiciones salariales, por insatisfacción con los métodos administrativos o simplemente porque consideran incorrecta su elección de trabajo (Flores, Badii y Abreu, 2008).

Entendiendo el concepto de rotación de personal, se considera que es la relación que existe entre las personas que ingresan una empresa comparada con las personas que se separan de la relación laboral en un periodo determinado (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez, 2015). Cuando un trabajador o la empresa deciden terminar la relación laboral surgen pérdidas económicas y administrativas para la empresa debido a que nace la necesidad de realizar nuevos procesos de captación de empleados. Entonces, suele ser muy común que los departamentos de capital humano de las empresas se vean inmersas en procesos imprevistos de liquidaciones y contrataciones de manera constante. Sin embargo, en lo que respecta a la investigación, ha surgido un concepto denominado Employer branding que será definido con el enfoque de competencia empresarial en este proyecto de investigación.

Employer branding es el término que se utilizara en este proyecto para referirse a la posición del nombre de la empresa ante la comunidad laboral. Dicho concepto fue concebido por primera vez por Ambler y Barrow (1996) en su artículo, "La marca de empleador" en donde acuñó la marca de empleador para referirse a todos los beneficios ofrecidos por una compañía y que juntos forman un espíritu de entusiasmo en la mente de los solicitantes de empleo y los empleados actuales que los hace dispuestos a permanecer ahí por tiempo

indefinido y en el caso de los aspirantes pues influye en la disposición para unirse a la empresa y establecer un compromiso formal con la misma (Fernández y colaboradores, 2016).

El término de employer branding se originó a través de la aplicación de los principios de marketing para el campo de selección de personal (Ibrahim, 2016). Ambler y Barrow (1996) acuñaron *marca del empleador* como un término para referirse a todos los beneficios ofrecidos por una compañía que juntos crean un entusiasmo patrón único en la mente de los solicitantes de empleo y empleados, y que los hace dispuestos a unirse o permanecer en la empresa. Tras la realización de entrevistas en profundidad con los encuestados de varias empresas, llegaron a la conclusión de que el concepto de marca también se puede aplicar a las percepciones de los empleados sobre lo que hace deseable trabajar en una organización (Alniacik y Alniacik, 2012). Los empleados dan preferencia a una empresa en la que sean tratados y recompensados de forma justa; en muchas ocasiones, un mejor sueldo no es suficiente para que los empleados prefieran quedarse en la empresa y no abandonar el empleo, es decir, son empleados que buscan recompensas justas y equitativas entre los diferentes empleados (Biswas y Suar, 2016). Es necesario mencionar y clarificar que el concepto de employer branding tiene dos públicos objetivo que son los empleados existentes que son los que ya están viviendo la cotidianidad de la empresa y darán opiniones al mercado de recursos humanos y los potenciales a emplearse puesto que son los que tienen la intención de buscar empleo (Tanwar y Prasad, 2017). En la tabla siguiente se concentraron diferentes conceptos de los investigadores con respecto a la variable en cuestión.

*Tabla 2.4*  
*Conceptualización Employer Branding*

Autor	Concepto
Ambler y Barrow (1996)	El paquete de beneficios funcionales, económicas y psicológicas proporcionada por el empleo e identificado dentro de la empresa donde trabaja
Ewing et al (2002)	La construcción de una imagen en la mente del mercado de trabajo potencial, que la empresa por encima de todos los demás, es un gran lugar para trabajar
Lloyd (2002)	La suma de los esfuerzos de una empresa para comunicarse con el personal existente y prospectiva que es un lugar atractivo para trabajar.
Backhaus y Tikoo (2004)	La marca empleadora corresponde al proceso de construir una identidad de empleador única e identificable; es el concepto de la empresa que la diferencia de los competidores.
Sullivan (2004)	Estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, ya sean actuales o aspirantes, acerca de una empresa en particular
Jenner y Taylor (2007)	Empleador de marca es la suma de esfuerzos de las organizaciones para comunicarse con su audiencia interna y externa sobre lo que hace que sea deseable y diferente como empleador.
Barrow y Mosley (2011)	Se refiere a la reputación de una organización como empleador y su propuesta de valor a sus empleados.
Ahmad y Daud (2016)	Conjunto de creencias subjetivas con respecto a un acuerdo de intercambio entre un individuo y la organización.

Fuente: Elaboración propia con datos de diferentes autores (2017).

Sin embargo, este término, se considera contemporáneo y todavía existen distintas versiones y opiniones de su conceptualización, para algunos este término es la suma de cualquier esfuerzo por comunicar a los empleados y aspirantes lo atractivo que se tiene para trabajar ahí. Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) proponen agregar cuatro conceptos a la medición de este constructo de Employer branding que son en primer término la transmisión de valores de la compañía, en segundo término, la transmisión de ventajas de trabajar en esa empresa, tercer elemento considera la comunicación interna empleada por la compañía, así como en cuarta posición desarrollar un sentimiento de pertenencia a la empresa. Una de las

ventajas que proporciona el employer branding a la empresa es llegar a constituirse en un activo o ventaja competitiva con impacto positivo no solo en los aspirantes a la empresa, sino que se fortalece la retención de los empleados actuales de la organización (Miles y Mangold, 2005).

El constructo employer branding abarca acciones de construcción de una propuesta de acción entre todos los departamentos de la empresa que se convierta en una propuesta competitiva con acciones que favorezcan la atracción, retención y fidelización del capital humano (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). Alniaçık, Alniaçık y Akcin (2014) en su estudio aseguran que si una organización fortalece su marca de empleador atraerá más interesados en trabajar, retendrá personal con talento, fomentará el liderazgo y aumentará el compromiso organizacional, además de contribuir a la retención y disminuir la rotación de personal. Chunping y Xi (2014) afirma que otras ventajas de fortalecer el employer branding Es una buena herramienta para atraer talentos además de impulsar la mejora de la productividad. Si una empresa invierte en un programa de beneficio de employer branding, pondrá fin a la escasez de talento puesto que considera que es una solución a largo plazo para este problema ya que al aumentar el flujo de solicitantes se estará en posibilidades de hacer una mejor elección (Blasco, et al, 2014).

Berthon et al. (2005) propuso un modelo sobre la forma de medir el atractivo o imagen de una empresa que son aplicables a los empleados, en este modelo, contempla valor de interés que es la percepción alentadora y entusiasta del lugar de trabajo de acuerdo a sus políticas y procedimientos, además contempla el valor social que representa la forma en como los empleados consideran que su trabajo es agradable y divertido, también considera el valor económico que alude a la percepción de los empleados sobre la remuneración salarial y la seguridad laboral con respecto a los competidores, así pues agrega también el valor de



reconocimiento de sus capacidades personales y por último considera el valor de aplicación de sus conocimientos a la práctica laboral.

Dabirian y Colaboradores (2017) agregan otros términos a la dimensionalización del constructo y considera que debe considerar el valor social, valor de interés, valor de aplicación, valor de desarrollo, valor económico, valor a las propuestas por mejorar la marca y la estabilidad laboral. Según Crozier (2002), el branding employer es el resultado de la suma de los valores, sistemas y el comportamiento de una empresa en la forma de conseguir sus objetivos empresariales por medio de su capital humano. Aun cuando estos elementos son independientes para efectos del término empleador de marca deben tratarse de manera conjunta. Un aspecto crucial en este constructo es el hecho de que el employer branding, jamás podrá ser controlado por la organización, sino que es el individuo el que le dará un valor a las acciones emprendidas por la marca. Es decir, las experiencias del empleado en la empresa determinaran la imagen de la empresa en el mercado.

El dinero ya no es la primera prioridad y no se retiene a las personas solo a base de talonario. Las empresas son conscientes de ello y, condicionadas por el momento actual, la mayor temporalidad de los contratos y la creciente reducción de los salarios, apuestan cada vez más por diferenciarse a través de valores no monetarios. La motivación para cambiar o inclinarse por una u otra oferta de trabajo viene ahora de la mano de los factores que comprende este salario emocional y que a veces suplen lo que una nómina sensiblemente superior no puede comprar. El objetivo es trabajar en incentivos no económicos que se traduzcan en razones por las que nuestros trabajadores permanecerán satisfechos y motivados. Básicamente, todo se resume en ofrecer una mayor calidad de vida, un mejor lugar de trabajo y un desarrollo como persona y profesional. Esto contribuirá a atraer a las mentes privilegiadas que buscan o valoran mejores alternativas en el mercado.

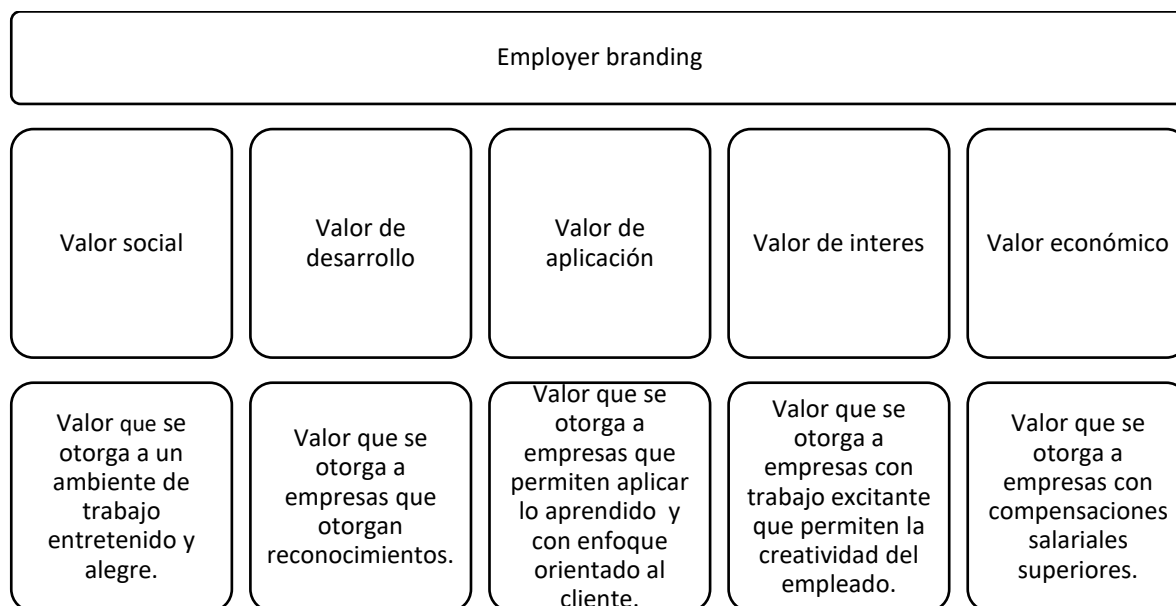
La aplicación de las acciones y medidas más comunes relativas al salario emocional, junto con algo de creatividad acorde a la realidad de nuestro ámbito de actuación, será más que suficiente para identificarnos y diferenciarnos en el mercado laboral. Actualmente, las más valoradas son las empresas que ofrecen estabilidad laboral y un plan de carrera y desarrollo profesional. A estos dos factores le sigue las oportunidades de conciliación vida laboral-personal, el clima laboral y el liderazgo y prestigio de la marca per se. Dependiendo del colectivo que se analice, se generan diferencias en el ranking. Si segmentamos por género, comprobamos que los hombres valoran más el prestigio de la marca y el plan de carrera.

Aun cuando el employer branding es un constructo que se ejecuta directamente en el departamento de Recursos Humanos de las empresas este no podrá tener éxito si no se cuenta con un consentimiento y compromiso de los principales líderes de la empresa, el cual es muy importante que sea percibido por todos los empleados ya que será la mejor manera de inculcar los comportamientos deseados (Biswas y Suar, 2016).

Una estrategia de las empresas para favorecer el employer branding es participar en acciones de responsabilidad social ya que estas permiten cumplir de normas y demandas de los grupos de interés, pero también sirven para crear en los socios una ventaja competitiva y una imagen favorable ante los empleados (Klein y Dawar, 2004).

Autores como Berthon (2005) proponen una escala para medir employer branding basándose en el análisis de las propuestas de valor social, valor de desarrollo, valor de aplicación, valor de interés y valor económico, tal y como se muestra en la siguiente figura.

*Figura 2.1*  
*Dimensiones de medición propuestas por Berthon (2005).*



Fuente: Elaboración propia con datos del autor.

Aplicar el branding a la marca de la empresa significa trabajar la imagen que da el empleador a la comunidad de empleados potenciales con respecto a promesas relacionadas con la cultura de trabajo, el medio ambiente y las oportunidades que brinda la empresa una vez que los potenciales sean enganchados (Chunping, y Xi, 2011).

Gavilán, Avelló y Fernández (2013) proponen medir el employer branding a través de las experiencias sensoriales/estéticas que se desarrollan en el espacio de trabajo, es decir para el empleado son importantes las experiencias vividas en el trabajo y si estas son favorables o desfavorables influirán en el employer branding percibido. Una experiencia es una situación expuesta ha vivido, disfrutado, sentido o sufrido en su lugar de trabajo, dicha experiencia sensorial estética también contempla percepción en cuanto al lugar de trabajo por lo cual incluye colores, formas, olores; es decir el ambiente físico dentro del cual se desarrollan las actividades laborales.

Además, contemplan una experiencia intelectual que es percibida por los empleados y la organización como la declaración de valores y objetivos acordes al objetivo de la compañía pero que también deben contemplar los objetivos del individuo que labora en la empresa. Es decir, en la medida en la que los empleados perciban los valores y filosofía de la empresa afianzaran su deseo de permanecer en ella cuando también se identifica el valor del empleado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Otra dimensión que utilizaron para medir el employer branding es la emocional que representa la vivencia de lo que representa el disfrute del trabajo y las acciones que desempeña el individuo.

Tanwar y Prasad (2017, p. 402) retomaron la estructura de la escala propuesta por Ambler y Barrow (1996) y proponen una estructura de cinco dimensiones perfeccionada. Dicha escala considera los siguientes factores:

Dimensión 1 denominada “compensación y beneficios” la cual incluye el reflejo de un salario atractivo y las ventajas competitivas que se ofrecen como compensaciones y beneficios. Lo anterior atrae y retiene el talento humano.

Dimensión 2 denominada “formación y desarrollo” refleja el desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento presentes y futuras para los empleados.

Dimensión 3 denominada “ética y responsabilidad social empresarial” explica las variables que miden las preocupaciones éticas y sociales de la empresa hacia sus empleados y la sociedad en general.

Dimensión 4 denominada “equilibrio trabajo-vida” y se caracteriza por el equilibrio entre una persona y su propia vida.

Dimensión 5 denominada “el ambiente de trabajo saludable” refleja un ambiente de trabajo agradable y libre de estrés y el espíritu de equipo entre los empleados.

Ibrahim (2016) sugiere que para desarrollar un buen programa de employer branding deben considerarse los siguientes tres elementos. En primer punto debe elaborarse una propuesta de valor que sea clara y coherente con las necesidades de los trabajadores actuales o de los potenciales la cual debe realizarse en un proceso de investigación. En segundo término, recomienda investigar que atractivos ofrecen el resto de sus competidores, es decir, la propuesta de valor de la competencia y en último punto debe asegurarse que las estrategias ofrecidas sean acordes con la empresa para que sean congruentes y actúen como un filtro de selección natural para las personas que tengan las habilidades requeridas para los puestos vacantes.

El branding aplicado en la marca del empleador es en épocas actuales uno de los conceptos en los que las grandes empresas han dedicado una mayor inversión pues se considera que una fuerte marca de empleador atraerá a mejores candidatos a laborar en la misma (Davies, 2008). Las empresas tienen que desarrollar estrategias para asegurarse de que su base de personal sea lo suficientemente basta para seguir haciendo negocios sin distraerse por falta de capital humano. Desarrollar estrategias para convertirse en un empleador atractivo y asegurar un gran número de candidatos para las vacantes facilitará la contratación de los empleados adecuados y esto favorecerá las acciones de la empresa (Wilden, Gudergan y Lings, 2010). Algunos de los beneficios que se distinguen del fortalecimiento del employer branding son los que se muestran en la tabla 2.5 siguiente.

*Tabla 2.5*  
*Valores asociados a la marca del empleador*

<b>Valor Externo</b>	<b>Valor Interno</b>
1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos	1) Incremento del compromiso de los empleados
2) Reconocimiento como empleador de elección	2) Productividad del empleado más alta
3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento	3) Los empleados “se sienten bien” con la compañía
4) Menores costos de reclutamiento y publicidad	4) Incremento de la retención del mejor talento
5) Aumento de las recomendaciones	5) Incremento de las recomendaciones del talento de más alto nivel
6) Incremento de las ventas de producto y actividades de marketing	6) El tiempo centrado en la evaluación en oposición al suministro
7) Altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes	

Fuente: Kapoor (2010).

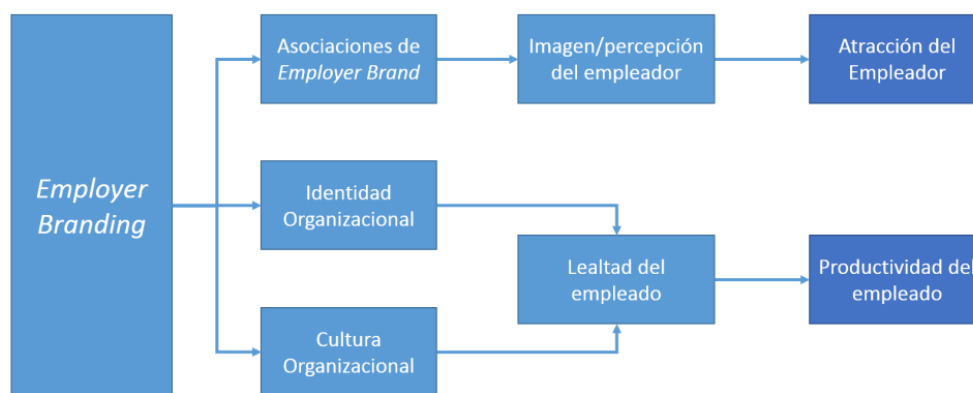
Employer branding es finalmente definido de manera muy clara como el proceso para identificar y crear un mensaje de empresa para transmitirlo por medio de principios de marketing a los empleados para retenerlos y a los candidatos para atraerlos de manera convincente (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002).

De manera sustantiva se afirma entonces que, employer branding se refiere a la gestión sistemática de la conducta la comunicación y el simbolismo con el fin de alcanzar una reputación favorable y positiva con los públicos objetivos de una organización. En dicho caso el público objetivo son los empleados debido a que son la conexión con los clientes y los clientes son la conexión con los ingresos de la empresa (Foster, Punjaisri y Cheng, 2010)

Ito, Brotheridge y McFarland (2013) aseguran que otras cuestiones que comprende la gestión de employer branding es la identificación de las preferencias de los aspirantes, los empleados en su primer tiempo y como estas preferencias van cambiando conforme desarrollan sus carreras dentro de la misma.

En el siguiente esquema desarrollado por Backhaus y Tikoo (2004, p. 505) se identifican las dos corrientes del constructo Employer Branding el cual impacta de manera externa en la atracción de empleados potenciales y la parte interna la cual está directamente relacionada con la productividad de los empleados en la organización.

*Figura 2.2*  
*Modelo de Employer Branding*



Fuente: Backhaus y Tikoo 2004.

De acuerdo con Águila y Colaboradores (2014) ya sea que la empresa tenga una visión estratégica o sea para no incurrir constantemente en los costos de la rotación del personal, el employer branding permite atraer al personal indicado y retenerlo, lo cual son buenas prácticas de capital humano.

En el mundo actual la tecnología juega un papel muy importante y las personas utilizan diversas redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter) para relacionarse e incluso para búsqueda de empleo. Las empresas no pueden confiar en las herramientas tradicionales de reclutamiento como la publicidad impresa y la recepción esporádica de solicitudes de empleo, debido a que podrían enfrentarse a perder la oportunidad de encontrar buenos candidatos que se encuentran en medios de comunicación más actuales (Potgieter y Doubell,

2018). Recientemente, la competencia entre las empresas por conseguir a los mejores candidatos se ha diferenciado de manera considerable y esto ha obligado a las empresas a marcar una diferencia entre sus competidores ofreciendo a sus empleados y/o potenciales “paquetes de beneficios” para ser identificados como “un gran lugar para trabajar” o “el empleador más atractivo” Tanwar y Prasad (2017).

Una forma de implementar esta corriente administrativa en las empresas, en opinión de Tanwar y Prasad (2017) es hacer una analogía que permita entender que, así como en el campo de la comercialización, los consumidores se consideran “reyes”, de la misma manera en la empresa debe considerarse al empleado como el activo más importante de una organización y solo así se podrán vivenciar la puesta en marcha de las estrategias.

Elegbe (2018) afirma que la fortaleza de las empresas actualmente radica en sus empleados y en las estrategias que implementa para atraer y retener el capital humano, en sí reconoce, que son el activo más valioso independientemente de sus conocimientos. De igual manera Elegbe (2018) recomienda para lograr el desarrollo de la marca de la empresa los siguientes tres pasos: en primer término, desarrollar un mensaje central que contenga los valores y necesidades de valor para los empleados (desarrollar un mensaje de lo que quieren escuchar); comercialización del mensaje con actores clave (comunicación con el exterior) y la comercialización interna dirigida a crear un nivel de compromiso organizacional con los actuales empleados.

Drury (2016) sugiere a los empresarios reforzar actividades importantes para mantenerse en comunicación con el público objetivo a conocer su marca, entre las actividades recomendadas están el mantenimiento de un sitio web o perfil social, participar en ferias de empleo, ser activos en actividades relacionadas con alumnos como practicas o visitas, publicidad en revistas de negocios, etc. En opinión de Berthon (2005) entre más atractiva sea



la empresa entre los empleados potenciales por una reputación favorable mayor será su valor particular. Sommer, et. al. (2016) en su estudio afirma que la falta de empleados calificados representa uno de los mayores obstáculos para que las empresas sean innovadoras. El capital humano es visto entonces como uno de los factores clave para la creación de productos y prestación de servicios con éxito.

## **2.5 Aspectos legales relacionados con la investigación**

### **2.5.1 Los derechos de los indígenas en el mundo**

En el año 2006, se aprobó la declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, afirmándose que tienen derecho a considerarse diferentes y a ser respetados como tales. Destacando que deberán encontrarse libres de toda discriminación y recalcando que ya durante los periodos históricos han sufrido marginación y esclavitud e incluso que vivieron el despojo de sus tierras.

En esta declaración se hace énfasis en el artículo 12 que al respecto menciona:

Los pueblos indígenas tienen derecho a practicar y revitalizar sus tradiciones y costumbres culturales. Ello incluye el derecho a mantener, proteger y desarrollar las manifestaciones pasadas, presentes y futuras de sus culturas, como lugares arqueológicos e históricos, objetos, diseños, ceremonias, tecnologías, artes visuales e interpretativas y literaturas.

Además, se les otorga el derecho a “establecer sus propios medios de información en sus propios idiomas y a acceder a todos los demás medios de información no indígenas sin discriminación” (ONU, 2008). También se incluye el derecho al mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales, a la seguridad social, al empleo y la recibir capacitación.

### **2.5.2 Los derechos indígenas en México**

Existen en México instituciones dedicadas a preservar y mejorar las condiciones de los pueblos indígenas, una de las instituciones es la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) que tiene como objetivo ser una orientadora de las políticas públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos indígenas de México, además de promover entre la sociedad el respeto a su cultura y a sus tradiciones.

Los principales objetivos de esta dependencia son avanzar legalmente en el reconocimiento de los derechos de los indígenas, además de garantizar que estos tengan acceso a la educación, la salud y la infraestructura básica, otro de sus objetivos primordiales es apoyar en la preservación de la cultura de los pueblos indígenas pues debe considerarse patrimonio nacional (Gobierno de México, 2017).

Antes de la existencia de la CDI le antecedió el Instituto Nacional Indigenista que fue creado por el entonces presidente de la República, Miguel Alemán Valdés durante el periodo de 1946-1952, quien convivió con niños indígenas e incluso aprendió su dialecto. Este instituto tenía el objetivo de investigar los principales problemas de los grupos indígenas y crear estrategias que permitieran combatirlos.

### **2.5.3 La Constitución Mexicana y los derechos de los pueblos indígenas**

Todos los mexicanos tienen los mismos derechos, no se debe discriminar a nadie por pertenecer a un grupo indígena. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917) menciona los derechos que tienen los pueblos indígenas, que son muy importantes ya que ayuda en su desarrollo, económico, político y social. La constitución establece en el artículo primero que “todas las personas gozaran de los derechos humanos reconocidos en ella y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de

las garantías para su protección”. Es decir que todos los mexicanos tienen los mismos derechos sin excluir a nadie, no importa su color, lengua o lugar en que residan.

Los pueblos indígenas gozaran de estos mismos, además de garantizar y proteger sus derechos establecidos en esta misma, como cualquier mexicano. En el artículo segundo de la constitución dice que “la nación tiene una composición pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas que son aquellos que desciende de poblaciones que habitaban en el territorio actual del país al iniciarse la colonización y que conserva sus propias instituciones sociales, económicas, culturales y políticas, o parte de ellas”. Cuando se habla de la pluriculturalidad en México, puede ser entendida, como la presencia simultánea de dos o más culturas en un territorio y su posible interrelación (Bernabe, 2012).

México cuenta con muchos pueblos indígenas. La mayoría emigran a otros lugares en busca de trabajos y mejores oportunidades para poder mantener a sus familias y salir adelante. La federación, las entidades federativas y los municipios, promueven la igualdad de oportunidades de los indígenas y eliminan cualquier práctica discriminatoria, establecen las instituciones y determinan las políticas necesarias para garantizar la vigencia de los derechos de los indígenas y el desarrollo integral de sus pueblos y comunidades, las cuales deberán ser diseñadas y operadas juntamente con ellos. En el Estado de Baja California se pueden encontrar con una diversidad de grupos indígenas de distintos estados que llegan en este lugar. Para ser más específicos en el valle de San Quintín, municipio de Ensenada, hay 80 mil trabajadores agrícolas, de los que unos 40 mil son triquis, mixtecos y zapotecos de Oaxaca. También hay indígenas de estados como Guerrero, Veracruz y Chiapas (Rodríguez, 2015).

Rodríguez (2015) dice que la lucha de los jornaleros agrícolas se desarrolla en el contexto de las migraciones de los pueblos indígenas hacia el norte de México, que

aumentaron en los años 80 y 90. Igualmente, se enmarca en el proceso de globalización económica en el que miles de personas son desplazadas de sus comunidades de origen en busca de la sobrevivencia. Los valores sociales de solidaridad y sentido comunitario de los indígenas se topan con un sistema que más que verlos como seres humanos los trata como unidades de producción y en palabras del mixteco Francisco Lozano quien ha trabajado en San Quintín “nos tratan como animales”. A las palabras anteriores se refleja que los trabajadores indígenas no se les respeta los derechos mencionados en la constitución con referencia a lo dicho en el artículo segundo de esta misma.

Los productores del valle de San Quintín niegan que en sus campos trabajen menores de edad. Sin embargo, el líder de la alianza, Fidel Sánchez asegura que en muchos ranchos trabajan niños de entre 12 y 13 años. Incluso, el dirigente sostiene que cuando la Secretaría de Trabajo y Previsión social (STPS) realiza inspecciones las empresas los esconden según Rodríguez (2015).

Los pueblos indígenas tienen miedo de hablar su lengua, ya que por muchos años fueron víctimas de discriminación, muchas veces dejaron de enseñarles a sus hijos y esto tuvo como consecuencia que sus hijos o descendientes no dominen la lengua indígena materna y esto no concuerda con lo establecido en el artículo segundo, fracción IV de la constitución, de prevalecer y enriquecer sus lenguas, conocimientos y todos los elementos que constituyan su cultura e identidad. Otro de sus derechos es de elegir, en los municipios con población indígena, representantes ante los ayuntamientos, quienes serán sus representantes. Estos con el propósito de fortalecer la participación y representación política de conformidad con sus tradiciones. También los indígenas tienen en todo tiempo el derecho a ser asistido por intérpretes y defensores que tengan conocimiento de su lengua y cultura, para una mejor comunicación con ellos. Garantizar e incrementar los niveles de escolaridad,

favoreciendo la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, educación media superior y superior, para evitar que muchos jóvenes queden trancos y no estén trabajando en los campos que al largo afecta su salud.

Mejorar las condiciones de las comunidades indígenas y de sus espacios para la convivencia y recreación, mediante acciones que faciliten el acceso al financiamiento público y privado para la construcción y mejoramiento de vivienda, para evitar que dejen sus lugares de orígenes en busca de mejores condiciones de vida así ello no tendrá la necesidad de dejar sus orígenes. Cuando los pueblos indígenas emigran, ellos tiene el derecho de que se les establezcan políticas sociales para proteger, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, mediante acciones para garantizar los derechos laborales de los jornaleros agrícolas, como por ejemplos los que residen en San Quintín; mejorar las condiciones de salud de las mujeres; apoyar con programas especiales de educación y nutrición a niños y jóvenes de familias migrantes; velar por el respeto de sus derechos humanos y promover la difusión de sus culturas. Consultar a los pueblos indígenas en la elaboración del plan nacional de desarrollo y de los planes de las entidades federativas, de los municipios y, cuando proceda, de las de marcaciones territoriales de la ciudad de México y, en su caso, incorporarlas recomendaciones y propuestas que realicen. Los pueblos indígenas son personas con muchos usos y costumbres, no importa el lugar en el que se encuentren, siempre se les debe respetar y no discriminar ya que son humanos y tiene derechos como cualquier otra persona.

#### **2.5.4 La Ley Federal de Trabajo y los trabajadores del campo**

La Ley Federal del Trabajo fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 1° de abril del año 1970, durante la gestión del entonces presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos Gustavo Díaz Ordaz, en la cual comprende todas las disposiciones legales

que regulan entre un trabajador y un patrón, es decir que en la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece las obligaciones o derechos que tiene uno como trabajador y asimismo las obligaciones y derechos que tiene el patrón. Se dice que también el trabajo es un derecho y un deber social ya que depende del trabajo que laboran y la remuneración que ganan, es la que ayuda a una persona a seguir adelante en la vida.

Al hablar de un trabajador del campo, se habla de personas que ofrecen o ejecutan labores ya sea agrícolas, ganadera, acuícolas, forestales, pero siempre a cargo o en beneficio de un patrón, tal como se refiere al artículo 279 de la LFT. Los jornaleros son personas que inician su jornada desde horas muy tempranas, ya que el trabajo que realizan cada día es muy importante para la comunidad o para otros países en los que se exportan productos que se cosechan con las propias manos de los trabajadores del campo.

La mayoría de estos trabajadores son migrantes campesinos e indígenas que vienen buscando mejores ingresos para sustentar a sus familias, y así ofrecerles un buen futuro a sus hijos. Estos trabajadores pueden ser estacionales pero la mayoría de las personas que llegan a un lugar a buscar mejores oportunidades de vida, se quedan siendo un trabajador permanente o eventual, ya que encuentran trabajos en los que los salarios son un poco mejores que los que tenían antes de su llegada a la empresa agrícola.

En el artículo 279 bis de LFT se define a los trabajadores estacionales del campo o en este caso jornaleros, Trabajador eventual del campo es aquél que, sin ser permanente ni estacional, desempeña actividades ocasionales en el medio rural, que pueden ser por obra y tiempo determinado, de acuerdo a lo establecido en la LFT. Los trabajadores eventuales del campo solo laboraran en una empresa durante el tiempo que dure la temporada de siembra y cosecha por lo que durante un año pueden ser contratados varios patrones sin embargo su

duración con cada empresa no puede ser superior a 27 semanas (6 meses aproximadamente) pues entonces se dejarían de considerar eventuales y pasarían a ser trabajadores permanentes. De acuerdo con el artículo 279 tercero “No se considerarán trabajadores estacionales del campo, los que laboren en empresas agrícolas... que adquieran productos del campo, para realizar actividades de empaque, reempaque, exposición, venta o para su transformación a través de algún proceso que modifique su estado natural”.

En la Ley Federal de Trabajo en el apartado de trabajadores del campo hace mención de que los patronos tienen la obligación de llevar un registro de cuantos trabajadores son eventuales y estacionales que son contratados cada año y en caso de que requiera presentarlo ante las autoridades del trabajo, ya lo tendrá listo y así el patrón no se complicara a sí mismo. Al término de cada temporada agrícola el patrón tendrá la obligación de pagar al trabajador la cantidad que le corresponde al servicio que presto en ese ciclo agrícola.

Asimismo, el patrón, al final de la estación o del ciclo agrícola, pagará las partes proporcionales de acuerdo al tiempo que estuvo el jornalero trabajando con dicho patrón por concepto de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y otras prestaciones a la que tenga derecho el trabajador del campo, asimismo se menciona que el patrón proporcionara un comprobante en donde indique los días que laboró el trabajador y los salarios totales de cada actividad que se realizó en dicho periodo de jornada (Artículo 280).

Al momento de que un trabajador sea contratado por una empresa agrícola, de acuerdo con el artículo 282 LFT, las condiciones de trabajo deberán ser por escrito y en ella constara todas las actividades que realizará el trabajador y asimismo dicho documento deberá contener todos los datos al que se refiere el artículo 25 de la misma ley, entre las cuales se encontrará; Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón; el tipo de tiempo

que durara dicho trabajo, el tipo de servicio que prestará, lugar que deba pagarse al trabajador, también se especificara la duración de la jornada por día, el monto y la forma del salario, lugar y fecha del pago, y entre otras condiciones que decida el trabajador y el patrón.

El patrón tiene la obligación de que, si sus trabajadores son estacionales o solo son contratados por temporadas, los salarios se deberán de pagar en el lugar en donde esté trabajando el jornalero, y que el periodo de pago no debe de rebasar más de una semana. El artículo 280 de esta ley establece que los salarios para los trabajadores del campo serán dictados por una Comisión Nacional de los Salarios Mínimos que fijará los salarios mínimos profesionales de las y los trabajadores del campo debiendo tomar en consideración la naturaleza, cantidad y calidad de los trabajos que se realizan en el campo, así como el desgaste físico ocasionado por las condiciones del trabajo.

En el artículo 283 de la LFT se establecen todas las obligaciones especiales de los patrones agrícolas para con sus trabajadores. El caso de las obligaciones relacionadas con habitación aplica únicamente cuando el patrón ha traído trabajadores contratados fuera de su territorio.

*Tabla 2.6*  
*Obligaciones patronales para trabajadores del campo*

	Obligación Patronal	Fecha de publicación
I	Pagar los salarios precisamente en el lugar donde preste el trabajador sus servicios y en períodos de tiempo que no excedan de una semana.	DOF 30-11-2012
II	Suministrar gratuitamente a los trabajadores habitaciones adecuadas e higiénicas, con agua potable, dotadas de piso firme y proporcionales al número de familiares o dependientes económicos que los acompañen y, en su caso, un predio individual o colectivo, para la cría de animales de corral.	DOF 01-05-2019
III	Mantener las habitaciones en buen estado, haciendo en su caso las reparaciones necesarias y convenientes.	DOF 30-11-2012
IV	Proporcionar a los trabajadores agua potable y servicios sanitarios durante la jornada de trabajo.	DOF 30-11-2012



V	Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación, así como los antídotos necesarios, a fin de proporcionar primeros auxilios a los trabajadores, a sus familiares o dependientes económicos que los acompañen, así como adiestrar personal que los preste.	DOF 30-11-2012
VI	Proporcionar a los trabajadores y a sus familiares que los acompañen asistencia médica o trasladarlos al lugar más próximo en el que existan servicios médicos.	DOF 30-11-2012
VII	Proporcionar gratuitamente al trabajador, a sus familiares o dependientes económicos que los acompañen medicamentos y material de curación en los casos de enfermedades tropicales, endémicas y propias de la región y pagar a los trabajadores que resulten incapacitados, el setenta y cinco por ciento de los salarios hasta por noventa días. Los trabajadores estacionales disfrutarán de esta prestación por el tiempo que dure la relación laboral. Los trabajadores estacionales también deberán contar con un seguro de vida para sus traslados desde sus lugares de origen a los centros de trabajo y posteriormente a su retorno;	DOF 30-11-2012
VIII	Permitir a los trabajadores dentro del predio: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tomar en los depósitos acuíferos, el agua que necesiten para sus usos domésticos y sus animales de corral.</li> <li>b) La caza y la pesca, para usos propios, de conformidad con las disposiciones que determinan las Leyes.</li> <li>c) El libre tránsito por los caminos y veredas establecidos, siempre que no sea en perjuicio de los sembrados y cultivos.</li> <li>d) Celebrar en los lugares acostumbrados sus fiestas regionales</li> </ul>	DOF 30-11-2012
IX	Fomentar la creación de cooperativas de consumo entre los trabajadores.	DOF 30-11-2012
X	Fomentar la alfabetización entre los trabajadores y sus familiares. El Estado garantizará en todo momento, el acceso a la educación básica de los hijos de los trabajadores estacionales del campo o jornaleros. La Secretaría de Educación Pública, reconocerá los estudios que, en un mismo ciclo escolar, realicen los hijos de los trabajadores estacionales del campo o jornaleros tanto en sus lugares de origen como en sus centros de trabajo;	DOF 30-11-2012
XI	Proporcionar a los trabajadores en forma gratuita, transporte cómodo y seguro de las zonas habitacionales a los lugares de trabajo y viceversa. El patrón podrá emplear sus propios medios o pagar el servicio para que el trabajador haga uso de un transporte público adecuado;	DOF 30-11-2012
XII	Utilizar los servicios de un intérprete cuando los trabajadores no hablen español;	DOF 30-11-2012
XIII	Brindar servicios de guardería a los hijos de los trabajadores	DOF 30-11-2012
XIV	Impartirles capacitación en el trabajo para el uso de los medios y equipos de seguridad y protección para el trabajo.	DOF 30-11-2012

---

Fuente: elaboración propia (2019).

En el artículo 284 de la Ley Federal del Trabajo, indica que quedara prohibido que los patrones permitan que en el lugar donde les proporcionó habitación a sus trabajadores o en el lugar de trabajo donde laboran la entrada de vendedores de bebidas embriagantes, impedir también la entrada de los vendedores de mercancías en el lugar de trabajo, asimismo se le impedirá al trabajador la crianza de animales de corral en el lugar donde se le haya brindado exclusivamente para la vivienda de los trabajadores en caso de que dicha actividad pueda perjudicar los cultivos de la empresa u otras actividades que se realicen en el lugar de trabajo.

En conclusión, se podría mencionar que el patrón tiene varias obligaciones con el trabajador contratado, ya sea eventual, estacional o permanente pero como uno puede dar cuenta existen campos agrícolas que no ofrecen varios servicios que se menciona en el capítulo VIII de la ley federal del trabajo, sin embargo, una situación en la región San Quintín es que los trabajadores aun cuando son migrantes no se establecen a vivir en el territorio de la empresa pues prefieren insertarse a vivir en las comunidades cercanas a la empresa en la que laboran.

### **2.2.5 La Ley del Seguro Social y las disposiciones para los trabajadores del campo**

La Ley del Seguro Social fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de diciembre del año 1995, durante la gestión del entonces presidente de los Estados Unidos Mexicanos Ernesto Zedillo Ponce de León, la cual es una ley que aplica a todos los trabajadores y sus disposiciones son de orden público y de interés social, también tiene como finalidad de garantizar el derecho a la salud para el bienestar individual y colectivo de los trabajadores y esta será garantizada por el estado.

Haciendo un análisis para conocer el marco legal que está estipulado en el Capítulo X el cual está dedicado a la seguridad social en el campo. De manera inicial hace énfasis en

que mujeres y hombres que sean trabajadores independientes del campo y que no cuentan con un patrón, también podrán contar con el servicio del seguro social, siempre que sea en los términos que establezca el artículo 13 de la ley del seguro social, en la cual voluntariamente pueden ser sujetos al régimen obligatorio, esto quiere decir que si ellos así los desean podrán contar con dicho servicio del seguro, pero los gastos correrán a su cuenta. Ahora bien, los trabajadores asalariados, eventuales y permanentes que realizan actividades del campo que a ellos la ley del seguro social los accederán en los términos y formas que establezca el artículo 12 de la ley del seguro social, fracción I, la cual menciona que las personas que presten servicios en forma eventual o permanente a otras que son persona física o moral y que los servicios o actividades que realicen cuenten con remuneración, estarán sujetas al aseguramiento del régimen obligatorio.

En caso de el lugar donde se encuentre la empresa agrícola y asimismo donde el patrón ofrece viviendas a sus trabajadores, no cuentan con instalaciones del instituto del seguro social, el instituto podrá celebrar convenios con los patrones, para que estos puedan proporcionar a sus trabajadores los servicios de salud correspondientes a las prestaciones en especie, esto quiere decir que ofrecerán el seguro de enfermedad y maternidad en el título segundo, sección segunda, capítulo IV de esta ley.

También en caso de que tampoco la institución del seguro social no cuenta con una instalación especial para prestar los servicios de guardería a los hijos de los trabajadores, los patrones podrán celebrar acuerdos con el instituto para que estas puedan ofrecer dicho servicio de acuerdo en los términos que establezcan las reglas de carácter general, que sea expedida por el consejo técnico, tal como se menciona en el segundo párrafo del artículo 237 A. Los patrones del campo están obligados a cumplir con lo establecido en la presente Ley y sus reglamentos, como es en el registro ante el instituto mexicano del seguro social, qua al

momento de registrarse, deberá proporcionar el periodo y también especificar el tipo de cultivo y otros datos que ocupe el instituto, y si el patrón realiza actividades ganaderas este deberá proporcionar el número de ganado que posee.

Asimismo, en el Artículo 237-B se establecen como obligaciones para los patrones del campo las siguientes:

I. Al registrarse ante el Instituto, deberán proporcionar el período y tipo de cultivo, superficie o unidad de producción, estimación de jornadas a utilizar en cada período y los demás datos que les requiera el Instituto.

II. Comunicarán altas, bajas y reingresos de sus trabajadores, así como las modificaciones de su salario y los demás datos.

III. Expedirán y entregarán, constancia de los días laborados y de salarios totales devengados, de acuerdo con lo que establezcan los reglamentos respectivos.

De manera adicional, en la ley del seguro social se establece que los indígenas, campesinos temporales de zonas de marginación y todas aquellas familias que se encuentran en una pobreza extrema, tendrán acceso a las prestaciones de solidaridad social, esto quiere decir que recibirán acciones de salud comunitaria, asistencia médica, farmacéutica e incluso hospitalaria en caso de que lo requieran. También al momento de pagar a sus trabajadores el patrón deberá de proporcionar un documento, en este caso un talón del cheque donde especifique los días trabajados, el monto ganado, las prestaciones que el mismo ofrece y las cantidades de esta, de acuerdo a lo establecido los reglamentos respectivos de la Ley del Seguro Social.

El seguro social es muy importante para los trabajadores del campo ya que, con ello podrán brindarle seguridad a su familia, es por la misma causa que en el Valle de San Quintín, Ensenada, Baja California, uno de los puntos por el cual se llevó a cabo la huelga de los

trabajadores del campo del año 2015 fue debido a que los patrones no ofrecían por completo las prestaciones establecidas en la Ley Federal de Trabajo, y una de las prestaciones era la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro social (IMSS).

Asimismo, el IMSS podrá ver y verificar si en realidad los patrones están cumpliendo correctamente las obligaciones que establece esta ley, como como son el otorgamiento de los subsidios, apoyos o beneficios, derivados del Presupuesto de Egresos de la Federación, en este caso los mismos patrones del campo deberán de solicitarlo al Gobierno Federal. En conclusión, se puede afirmar que hoy en día no todas las empresas agrícolas pagan todas las prestaciones que se debiera a sus trabajadores, aunque se haya llevado a cabo el paro laboral o la huelga, los jornaleros no lograron que se cumplieran todos los puntos solicitados por ellos, aunque no todos los jornaleros agrícolas cuentan con un seguro que los protege en el campo laborar y otras empresas agrícolas apenas están empezando a incorporar y a trabajar con las leyes en su empresa agrícola.

#### **2.5.6 El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Enrique Peña Nieto**

En el plan nacional de desarrollo 2013-2018 del gobierno de la República dirigido por Enrique Peña Nieto, tuvo como objetivo general llevar a México en su máximo potencial. Para lograr esto, se establecieron como metas nacionales lograr que México tenga paz, inclusión, educación de calidad, prosperidad y responsabilidad global. También se presentaron las estrategias transversales, para alcanzar un Gobierno cercano y moderno, y para tener una perspectiva de género en todos los programas de la Administración Pública Federal. Dentro de las 5 metas nacionales se encontró la meta número dos; México incluyente, que tuvo como propósito garantizar que el gobierno ponga en acción los derechos sociales y que se eliminen las desigualdades que los dividen uno de otro.

Su objetivo fue unir a todo el país sin excluir a nadie, para tener igualdad y mejor convivencia. Se estableció que la discriminación y desigualdad se ha dado de diferentes formas y una de las comunes es por hablar alguna lengua indígena y se hizo énfasis en dar a conocer que ellos son parte de México y merecen el mismo respeto que cualquier ciudadano. En México, existe un total de 6.7 millones de personas que sufren día a día con el desprecio solo por el hecho de ser parte de un pueblo indígena y no se les dan las mismas oportunidades de trabajo, existe mucha desigualdad, por el hecho de creerlos incapaces de hacer algo y son forzados a emigrar de sus pueblos en busca de un trabajo.

La mayoría de los indígenas se quedan trabajando en los campos por ser en los únicos lugares donde los aceptan, pero muchas veces son explotados, con salarios muy bajos, que apenas y les alcanza para comer además no se les respetan sus derechos y no tienen la opción de salirse porque son los lugares donde son contratados sin exigirles mucha documentación y preparación. Los trabajos de campo son muy pesados y a la larga tienen como consecuencia en afectarles en su salud, también es común la dificultad para acceder a los servicios de salud así que en ocasiones estos individuos piensan que se van a curar las enfermedades solos o con remedios ancestrales.

El no poder contar con buen trabajo y que sea bien remunerado tiene como consecuencia en que no puedan brindarles estudios a sus hijos y provoca que muchos niños y jóvenes dejen las escuelas por no poder costear sus estudios. Los jóvenes sin estudios, en el futuro llegan a tener el mismo destino de sus padres o familiares. La discriminación hacia los indígenas también se da en las escuelas, ya que los niños y las niñas sufren burlas por el hecho de hablar su lengua, esto provoca inseguridad y depresión. Además, llegan a abandonar sus estudios. Después empiecen a trabajar en los campos o simplemente no trabajen. Otro caso sería que no contaran con los materiales necesarios o que no tengan maestros

capacitados para las enseñanzas en sus lenguas, o que las comunidades estén muy retiradas y no cuenten con escuelas cercanas para asistir.

La desigualdad que existe en el ambiente laboral entre hombres y mujeres es que a ellas se les dé un salario menor que a ellos. Según el índice de discriminación salarial de 2012, las mujeres ganan en promedio 5 % menos que los hombres. La ayuda de gobierno se les dificulta ayudar a los pueblos indígenas por las barreras que existen en la comunicación, sería menos complicado si se contrataran a las personas indígenas que saben sus lenguas y además hablan el español, son necesarios para poder comunicarse fácilmente y poder recibir ayuda para el crecimiento de sus pueblos.

Un punto importante dentro de la meta un México incluyente se encuentra el sistema de seguridad social que de acuerdo con la organización internacional del trabajo (OIT), la Seguridad Social se define como “La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos”.

La seguridad social está relacionada con el trabajo y beneficia a las personas que se les ha otorgado esta prestación que aun estando establecida en las leyes mexicanas gran parte de la población trabaja en la informalidad pues los patrones o empresas no les otorgan este beneficio. La institución encargada de dar la seguridad social es el IMSS quien a partir de las cuotas cubiertas por los patrones brinda servicios médicos y da prestaciones económicas además de proteger a los familiares del trabajador en caso de un accidente. El obstáculo más grande para que todos los mexicanos cuenten con la seguridad social es que todos tengan

trabajos formales y desaparezcan los informales, es por eso, que los gobiernos pugnan por el registro de negocios en el SAT y en el IMSS.

Los planes que manejan un México incluyente son de poder integrar una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad de oportunidades en estos uno de los puntos con los que se proponen es de transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente. Para lograr esto se planteó un esquema de desarrollo comunitario en el que participen un mayor número de personas. Uno de los objetivos del plan nacional de Enrique Peña Nieto fue transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente. Una de las estrategias propuestas fue fomentar el bienestar de los pueblos y comunidades indígenas, fortaleciendo su proceso de desarrollo social y económico, respetando las manifestaciones de su cultura y el ejercicio de sus derechos. Las líneas de acción que el gobierno pretendió durante su gobierno fue impulsar el reconocimiento protección del patrimonio y la riqueza cultural de los pueblos indígenas es la segunda línea de acción. Además de fomentar a las comunidades indígenas para que participen en su crecimiento para asegurar el respeto a su derecho y forma de vida.

El gobierno también promovió el desarrollo económico dando capacitaciones a los pueblos indígenas en materias como la salud, alimentación, salud, educación e infraestructura básica para su desarrollo, otro punto fue el de impulsar políticas para aprovecha el recurso natural de una manera sustentable y sostenible si perjudicar el medio ambiente y su biodiversidad. Por último, el de impulsar acciones que garanticen los derechos humanos y condiciones de seguridad a de los pueblos indígenas que realizan migraciones temporales en el territorio nacional.

En San Quintín hay muchos grupos de indígenas que migran de manera temporal a este lugar por las oportunidades de trabajo, dicho aumento se hace visible al inicio de la cosecha de fresa pues es considerada la cosecha mejor pagada a los jornaleros. Los pueblos



indígenas conviven con otros grupos culturales y esto permite que los otros conozcan parte de su cultura pues ellos aun en territorio Baja Californiano siguen practicando sus usos y costumbres en los lugares.

### **2.5.7 El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024: Andrés Manuel López Obrador**

A partir del primero de diciembre de 2018 se inició con un nuevo equipo directivo en el país, el cual está representado por el presidente de la República y su gabinete conformado por 16 secretarías de gobierno. Un plan de inicio del proyecto de Presidencia establece las directrices que normaran las actividades de gobierno. En el caso particular del gobierno actual, este compuesto por 74 páginas en donde se planeó la manera de conducir y coordinar las actividades. Dicho documento se elaboró, tal y como lo indica la carta magna que hace referencia a una consulta popular la cual dio origen a los principios rectores de honradez y honestidad, no al gobierno rico con pueblo pobre, al margen la ley nada y por encima nadie, economía para el bienestar, primero los pobres, no dejar a nadie atrás ni a nadie afuera, no puede haber paz sin justicia, el respeto ajeno al derecho ajeno es la paz, no más migración por hambre o por violencia, basar la democracia en el poder del pueblo.

Dentro de sus propuestas se encuentra la de establecer soluciones de raíz a la migración, criticando abiertamente los modelos de trabajo que se llevaron a cabo en los sexenios pasados en donde se privilegió las políticas para mejorar las condiciones de los migrantes en el extranjero y su plan fue mejorar sus condiciones por medio de las políticas migratorias y nunca se estableció un plan para retener a los mexicanos en nuestro país. El objetivo principal de esta política consiste en garantizar los derechos de trabajo, la vivienda, la seguridad y la educación que se les brindara en México.

Con respecto a los individuos de origen indígena, no existe un apartado dedicado especialmente, sin embargo, se hace evidente la dedicatoria especial en los diferentes

programas incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo en donde se hace énfasis en interpretar carácter indígena como sinónimo de población vulnerable o en situación de pobreza. En la siguiente tabla se muestra un concentrado de los programas en mención.

*Tabla 2.7*  
*Programas incluidos en el PND 2019-2024*

	Nombre del Programa	Texto con mención a comunidades indígenas	Situación
1	El Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores	En las comunidades indígenas del país, la edad mínima para inscribirse en el programa es de 65 años.	Reducción de edad en las comunidades indígenas de 3 años en comparación del resto de la república.
2	El Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad	Apoya a niñas, niños y jóvenes de hasta 29 años que tienen discapacidad permanente, así como a personas con discapacidad de 0 a 64 años que vivan en comunidades indígenas.	Aumenta el margen de edad para recibir el apoyo económico si se vive en una comunidad indígena.
3	El Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Está dirigido a niñas, niños y jóvenes menores de 18 años, cuyos hogares se encuentren en situación de pobreza extrema y que estudien en una escuela pública, desde Educación Inicial y Básica, Educación Media Superior y Educación Superior.	No tiene un apartado especial para personas indígenas.
4	Jóvenes Construyendo el Futuro	Tiene como propósito que jóvenes de entre 18 y 29 años de edad que no se encuentren estudiando ni trabajando reciban capacitación laboral.	No tiene un apartado especial para personas indígenas.
5	Jóvenes escribiendo el futuro	Es un programa nacional dirigido a jóvenes que estén inscritos en algún centro de educación superior en modalidad escolarizada, tengan menos de 29 años	Se aplica en una primera etapa en las escuelas normales, universidades interculturales, Universidad Nacional Agraria, Universidad de Chapingo y Universidad Benito Juárez. Se dará prioridad a indígenas.
6	Sembrando vida	Es un programa dirigido a las y los sujetos agrarios para impulsar su participación	Se incluyen los estados de la república con mayor población indígena.

		efectiva en el desarrollo rural integral.	
7	El Programa Nacional de Reconstrucción	Está orientado a la atención de la población afectada por los sismos de septiembre de 2017 y febrero de 2018.	Se prioriza la atención a quienes habiten en zonas con mayor grado de marginación, con población mayoritariamente indígena o con altos índices de violencia
8	Desarrollo Urbano y Vivienda	Se realizarán obras de rehabilitación y/o mejoramiento de espacios públicos. El programa abarca ciudades fronterizas como Tijuana, Mexicali, San Luis Río Colorado, Nogales, Ciudad Juárez, Acuña, Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros;	No tiene un apartado especial para personas indígenas.
9	Tandas para el bienestar	El objetivo de este programa es mejorar las condiciones de todo tipo de pequeñas unidades económicas con el fin de fortalecer la economía	No tiene un apartado especial para personas indígenas.
10	Derecho a la educación	Este programa hace énfasis el derecho a la educación y la mejora de la infraestructura educativa. Creación de las Universidades Benito Juárez.	La mayoría de las universidades se ubicaron en el estado de Oaxaca, Veracruz y Chiapas. Así como en la Cd. México.

Fuente: Elaboración propia con datos del PND (2019).

Además de los programas incluidos en la tabla anterior, el plan de desarrollo propone algunas actividades regionales como el tren maya con beneficio para estados con población indígena, además de un apartado para el desarrollo del Istmo de Tehuantepec que también cubre a los estados con mayor población indígena y en condiciones de pobreza. Entonces, tal y como se observa en este análisis las acciones enfocadas de este sexenio mantienen un fuerte apoyo a la población indígena del país.

## **2.6 Marco Contextual**

Actualmente los gobiernos de los países con mayor recepción migrante se enfrentan con el reto de la multiculturalidad que los inclina al establecimiento de políticas migratorias que regulen el quien y en qué condiciones pueden entrar y quedarse en su territorio sin menoscabo del respeto de la declaración universal de los derechos humanos previstos en los tratados internacionales (Marzorati y Marconi, 2018).

Álvarez (2013) asevera que las migraciones humanas enriquecen la diversidad y que esto es una característica ineludible de época. Como consecuencia de esta diversidad el ambiente se vuelve un reto debido a que los migrantes traen consigo características polares; algunos migran por búsqueda de empleo y mejores condiciones de vida mientras que otros lo hacen en búsqueda de seguridad. Así mismo en este estudio realizado por Álvarez (2013) se hace evidente como la causa de migración puede determinar la conservación de la cultura, es decir, si un individuo tiene cierta posición económica privilegiada pero tiene la necesidad de mover su residencia se lleva consigo sus costumbres y practicas al lugar a donde fuere; situación distinta es la que atraviesa un migrante cuando su causa es la mejora de las condiciones de vida y la búsqueda de nuevas opciones laborales, entonces cuando llega a otro territorio se adapta a vivir en otro lugar, generalmente en barrios de inmigrantes en donde se vive una doble segregación pues son una minoría en comparación con la población nativa y por otro lado en una comunidad con una muy amplia diversidad cultural entre sí.

La presencia de esta multiplicidad de culturas y demandas ha representado un desafío para los gobiernos de las ciudades, cuya misión es gestionar el bienestar en el territorio y proveer condiciones de seguridad, convivencia y cohesión social. La multiculturalidad no solo es una problemática a resolver, sino es también una realidad portadora de posibilidades y potencialidades de realización humana; igualmente, la

multiculturalidad supone el reconocimiento de una realidad ya instituida que clama por la búsqueda no de una solución a la inmigración -detener o desaparecer el fenómeno-, sino de una realidad diversa a construir. Tampoco se trata de un ideal a alcanzar, sino de una realidad a gestionar (Zapata, 2005, p. 197).

Los países y/o territorios que reciben flujos migratorios se enfrentan a una convivencia intercultural debido a que los inmigrantes traen consigo su cultura, su idioma, su ideología, sus hábitos, costumbres e historia. Las sociedades se organizan y se vuelven a reorganizar con elementos de otras culturas, y al hacerlo confrontan inmediatamente el reto de lo que se ha llamado la interculturalidad (Rodrigo, 1999, p.74).

Cada país en su constitución, leyes y/o reglamentos establece los derechos de los ciudadanos de su territorio y a la vez establece la forma en cómo se manejan los códigos culturales. Las garantías de su constitución se enfocan en reconocer su idioma, cultura, moralidades y símbolos que les dan identidad. Según Vior (2004) si se reconociera la migración como un principio de garantía o derecho de cada persona a cambiar su país, asentarse y trabajar honestamente donde mejor le plazca, se estaría frente a una ciudadanía transnacional o internacional que estaría ligada a la población y no al territorio. Entonces la titularidad y pertenencia cultural estaría ligada al grupo y no al territorio (caso actual en San Quintín). En la sociedad moderna se observa una postura a considerar a los inmigrantes sólo como mano de obra y no como personas con potencialidades y necesidades. Se pretende que los inmigrantes sean productivos pero que no participen en la sociedad, que estén al mismo tiempo dentro del sistema de producción y fuera del Estado de bienestar y de la vida pública (Aguilar y Buraschi, 2012).

González (2006) afirma que muchas veces la interculturalidad para ser una solución deseable a sociedades mixtas, sin embargo, se trata de forma multicultural con políticas

inadecuadas que puede llevar a confrontaciones que sesgan la interculturalidad. Aguilar y Buraschi (2012) opinan que las sociedades actuales cuya característica es la globalidad representan un reto debido a que se han presentado cambios estructurales que necesitan una respuesta efectiva para lograr integrar los distintos grupos culturales en una verdadera convivencia intercultural en donde se persigue la multiculturalidad o la aculturación sino el respeto y el entendimiento de las diferentes posturas. En opinión de Aguilar y Buraschi (2012) cuando se habla de establecer una gestión de la diversidad suele tratarse de manera discursiva, debido a que en ocasiones se torna una propuesta de asimilación de un modelo en donde se privilegia una uniformidad cultural. Los grupos y las minorías étnicas deberán desprenderse de sus señas de identidad; el mantenimiento de la cultura de origen podría verse como una amenaza a la cultura dominante. En París en el año 2005 se confundió el modelo intercultural en asimilación subalterna debido a que el migrante podría ser aceptado en el país siempre y cuando tomara los trabajos que habían sido rechazados por los nativos del territorio y no fueran competencia alguna en ninguno de sus ámbitos. Así pues, el modelo de gestión intercultural fue erróneamente interpretado en un modelo de subordinación para los migrantes.

En un estudio realizado entre población adulta en España con respecto a los inmigrantes se encontraron opiniones similares a “Cuando estoy en el extranjero, me adapto a su cultura para que la gente pueda tolerarme” (Suecia); “Que vengan si no causan problemas y se adaptan un poco” (Holanda); “Los inmigrantes tienen que adaptarse completamente a la sociedad finlandesa” (Finlandia). Lo anterior permite conocer de fondo la idiosincrasia con respecto a la diversidad (Aguilar y Buraschi, 2012, p.32).

En España la práctica del modelo intercultural es considerado por los grupos de inmigrantes y por importantes entidades civiles que trabajan con estos grupos

(marroquíes, magrebíes, chinos, asiáticos, latinoamericanos) como un modelo que ha dado una respuesta positiva, en el sentido del reconocimiento de la diversidad y de la inclusión de los no nativos, y ha puesto ciertas bases para generar condiciones sociales, políticas, institucionales y culturales para la conformación de un contexto que avala esa inclusión. De la misma manera, ha propiciado el reconocimiento de importantes derechos de los inmigrantes, principalmente en el terreno social y cultural (Álvarez, 2013, p.12).

Las políticas para gestionar la diversidad no deben llevarse a cabo de manera aislada, sino que deben profundizarse en la amplia sociedad pues es un reconocimiento explícito a los derechos humanos de todos los individuos sin importar su religión, su etnia, su lengua, género o nacionalidad (Usallan, 2016).

Un modelo de gestión de la diversidad cultural debe plasmarse en la voluntad social de modificar prácticas valorando ese mismo discurso asociado a una apreciación de riqueza cultural (Bueno y Domínguez, 2016). La perspectiva de la cultura debe valorizar la lengua y la cultura. Cuando se aprecia la cultura, saberes y tradiciones se está en posibilidad de enriquecerse e incorporar a los indígenas a una sociedad plural (Marín, 2018).

Dentro de las bondades que presupone la gestión intercultural en opinión de Juárez et al (2018) se encuentra la socialización de comunidades migrantes con respecto a culturas residentes, la asimilación del mercado laboral, la readaptación a instituciones y grupos residentes, así como la oferta de capital humano al mercado laboral. Un modelo de gestión intercultural contempla la tolerancia a la diversidad cultural y las diferencias interculturales y exige el respeto a las identidades geográficas. Este modelo tiene por objetivo la comprensión cultural entre grupos sociales y étnicos y se debe apoyar de un discurso y

acciones de aceptación, tolerancia y respeto a las diferencias que subyacen en los grupos (Crescentino, 2018).

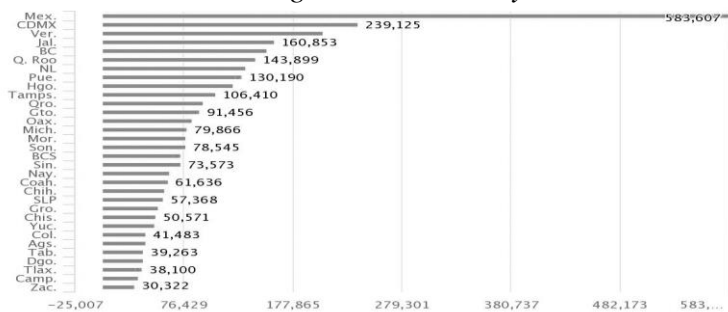
La gestión de la diversidad cultural se basa en la premisa de considerar la sociedad actual como una fuente de riqueza al incorporar distintos saberes a la sociedad a través de una interacción social (Mata, 2018). Así como también promueve la no discriminación, el acceso a la información para personas migradas y la promoción de una imagen positiva de los migrantes con la finalidad de reducir el prejuicio por parte de la población nativa.

Los datos sociodemográficos muestran que en el periodo de 2008 a 2014, los motivos principales por los que los mexicanos emigran a otro país son: trabajo, reunirse con la familia y estudios. Para emigrantes internacionales, el motivo de trabajo representa el mayor porcentaje, esto porque en 2008 representa 77.4% del total de emigrantes, aunque para 2014 su peso relativo disminuyó a 65% por ciento. En 2008 los motivos de emigración para reunirse con la familia y realizar estudios representaban en conjunto 14%, porcentaje que ha crecido paulatinamente hasta 22.5% del total para 2014. Respecto del grupo de inmigrantes el principal motivo por el que las personas llegan de otro país a radicar a México es para reunirse con la familia, en una proporción cercana a nueve de cada diez (Téllez, López y Romo, 2016).

En México, el origen de la interculturalidad esta generado por la migración interna también denominada movilidad. De acuerdo con Téllez, López y Romo (2016) en su documento de migración afirman que el Estado de Baja California, se encuentra entre las principales cinco regiones con flujo migratorio interno recibiendo 143,899 migrantes principalmente de los Estados de Sinaloa, Oaxaca, Sonora, Michoacán y Chiapas.



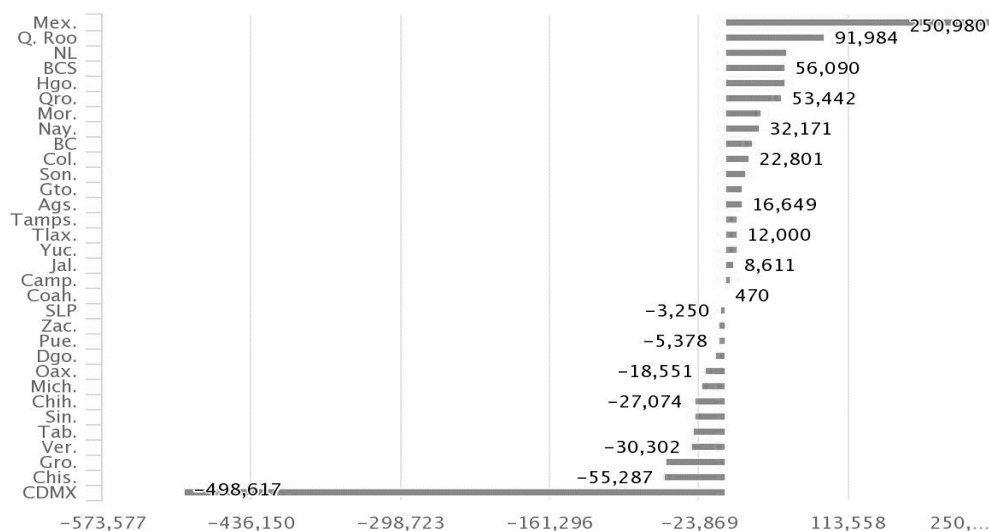
**Figura 2.3**  
**Población Estatal Inmigrante de 5 años y más**



Fuente: (INEGI, Censo Población y Vivienda, 2010)

El Saldo migratorio interno en el Estado de Baja California es de 25,928 personas. Es decir que la cantidad mencionada anteriormente es la diferencia entre los que llegaron al Estado de Baja California 154,029 y los que salieron del estado durante el periodo de 2005-2010 fueron 128,101. Es decir que la Entidad Federativa está presentando un crecimiento poblacional originado por migración interna además de sus tasas de natalidad.

**Figura 2.4**  
**Saldo neto migratorio interno**



Fuente: (INEGI, Censo Población y Vivienda, 2010).

Baja California, además de presentar flujos migratorios tiene entre sus características que gran parte de la población que llegó al estado es hablante de alguna lengua indígena. De

acuerdo al Censo Población y Vivienda, 2010, las lenguas indígenas más habladas en el Estado son las siguientes: lenguas mixtecas presenta 15,562 hablantes, lenguas zapotecas 4,569 hablantes, Náhuatl presenta 2978 y el Triqui con 2,802 hablantes. Tal y como puede observarse en los datos, estas lenguas indígenas son originarias del estado de Oaxaca y no se destaca ninguna lengua indígena nativa del Estado en mención como es la lengua indígena de los Kumiai, Cucapá y Paipái cuya población no rebasa los 500 habitantes. Es decir que en el Estado predominan las lenguas indígenas foráneas.

Las cifras de personas hablantes de alguna lengua indígena en Baja California van en aumento, teniendo datos que refieren que en el año de 1995 se tenía a 22,912 personas, en el año 2000 sumaban 37,685 hablantes, para el año 2005 la cantidad ascendió a 33,604 personas y se llegó en 2010 a 41,005 hablantes de lenguas indígenas (INEGI, Censo Población y Vivienda, 2010). El segundo flujo migratorio interno en la región proviene del Estado de Sinaloa, sin embargo, esta población no es hablante de lengua indígena. Los datos anteriormente presentados permiten presentar hechos de la composición intercultural de la población que habita en el Estado de Baja California por lo cual se hace necesaria una gestión intercultural en las empresas con mayor diversidad laboral.

### **2.6.1 Contexto económico y político del Estado de Baja California**

El Estado de Baja California se encuentra situado en la región noroeste de México, colinda al norte con el Estado de California de los Estados Unidos de América, al sur con el Estado de Baja California Sur, al este con el Mar de Cortez y al oeste con el Océano Pacífico. Políticamente se encuentra conformado por cinco municipios entre los que se encuentra Mexicali, Tijuana, Tecate, Ensenada y Rosarito, siendo este último el más joven de sus municipios. Mexicali es la capital del Estado de Baja California y se localiza al noreste de la

región. En el municipio de Ensenada se localiza el Valle de San Quintín que comprende desde la delegación de Colonet hasta la delegación de San Quintín.

### **2.6.2 El papel de la agricultura en la migración y diversidad en Baja California**

Los seres humanos han viajado constantemente en búsqueda de animales salvajes, granos y hojas; es decir, eran nómadas y con la llegada de la agricultura se empezaron a formar asentamientos humanos que formaron colonias. La agricultura permitió que los asentamientos además de cultivar realizaran ocasionalmente campamentos para cazar animales, coleccionar frutos, explorar y explotar recursos marinos que permitieran su supervivencia (Zizumbo y García, 2008).

En México, en la actualidad la agricultura se encuentra con poca participación en el PIB con solo un 3.7%. Dada la importancia de la agricultura en el desarrollo social de los ciudadanos tiene un impacto más fuerte ya que proporciona empleo al 13% de la población, lo que representa unos 4.6 millones de trabajadores asalariados y familiares que en ocasiones no son remunerados (Corona, 2016).

Baja California es uno de los estados productores de fresa más importantes del País; durante 2015 fue el tercer cultivo que más valor de la producción aportó al estado, se sembró 25% de la superficie total de fresa del País, mientras que los estados de Michoacán y Guanajuato participaron con 58% Y 10%, respectivamente, lo anterior coloca al estado y específicamente a San Quintín como el segundo productor agrícola de fresas en el país (OIEDRUS, 2016). La ubicación geográfica del valle y su cercanía con la frontera internacional han sido un factor de empuje a la actividad agrícola y los empresarios han buscado la forma de que las empresas superen los retos como la falta de agua y sustituyendo las labores culturales con tecnología moderna logrando así convertir a estas unidades económicas en modelos de producción competitivos. Como ya se mencionó anteriormente el

Valle de San Quintín tiene el clima ideal y las condiciones que le han permitido sembrar y cosechar en los últimos años la siguiente diversidad de productos.

*Tabla 2.8  
Diversidad de cultivos en Baja California*

CULTIVO	CICLO			TOTAL
	NN	O-I	P-V	
ACEITUNA	2.03	0.00	0.00	2.03
AGUACATE	15.29	0.00	0.00	15.29
ALFALFA	39.22	0.00	0.00	39.22
AMARANTO	0.00	0.00	0.57	0.57
APIO	0.00	115.00	18.88	133.88
ARÁNDANO	277.28	0.00	0.00	277.28
AVENA FORRAJERA	0.00	0.00	1.02	1.02
BETABEL	0.00	0.00	9.35	9.35
BRÓCOLI	0.00	38.00	12.86	50.86
CALABACITA	0.00	114.50	62.41	176.91
CEBADA FORRAJERA	0.00	918.50	0.00	918.50
CEBOLLA BLANCA	0.00	5.00	372.98	377.98
CHÍCHARO	0.00	60.00	0.00	60.00
CHILE	0.00	0.00	46.50	46.50
COL DE BRUSELAS	0.00	135.00	99.64	234.64
COLIFLOR	0.00	0.00	0.00	0.00
EJOTE	0.00	20.00	8.85	28.85
ELOTE	0.00	0.00	0.00	0.00
FLOR	0.00	0.00	10.02	10.02
FRAMBUESA	60.86	0.00	0.00	60.86
FRESA	0.00	730.85	0.00	730.85
LECHUGA	0.00	8.00	0.00	8.00
MAÍZ FORRAJERO	0.00	0.00	40.55	40.55
MARALFALFA	2.93	0.00	0.00	2.93
MORA	152.90	0.00	0.00	152.90
NOPAL	196.77	0.00	0.00	196.77
PALMA DE ORNATO	7.52	0.00	0.00	7.52
PEPINO	0.00	114.00	389.87	503.87
PLÁNTULA	0.00	0.00	1.65	1.65
SORGO FORRAJERO	0.00	12.00	0.00	12.00
SUDÁN	0.00	0.00	14.75	14.75
TOMATE ROJO	0.00	114.00	874.54	988.54
TRIGO GRANO	0.00	1,448.00	0.00	1,448.00
ZARZAMORA	47.01	0.00	0.00	47.01
<b>TOTAL</b>	<b>801.82</b>	<b>3,832.85</b>	<b>1,964.44</b>	<b>6,599.11</b>

Fuente: (SEFOA, 2015).

Tal y como se aprecia en la tabla anterior el valle de San Quintín es una zona ideal para cosechar frutas y verduras casi todo el año, y a pesar de ser una zona semidesértica y con un clima mediterráneo se ha convertido en zona de inversiones para el desarrollo de

nuevas empresas agrícolas y la siembra y cosecha de diferentes tipos de cultivos que por su calidad compiten de manera internacional en tomate, pepino, calabaza, coliflor, brócoli, y en los últimos años, la producción de fresa y otros berries, tal y como lo muestra la tabla posterior en donde se puede observar claramente que es el segundo productor a nivel nacional.

*Tabla 2.9  
Superficie sembrada de fresa por Entidad Federativa*

Entidad federativa	Sup. Sembrada	Sup. Cosechada	Producción	Rendimiento	PMR	Valor Producción
	(Ha)	(Ha)	(Ton)	(Ton/Ha)	(\$/Ton )	(Miles de Pesos)
Aguascalientes	29	29	1,348	46.5	9,871	13,304
Baja California	2,531	2,531	82,608	32.6	22,403	1,850,685
Baja California Sur	121	121	6,825	56.4	17,108	116,762
Chihuahua	2	2	53	30.1	33,202	1,751
Guanajuato	1,001	1,001	32,645	32.6	5,964	194,686
Jalisco	246	246	9,931	40.4	13,237	131,456
Michoacán	5,871	5,781	253,537	43.9	13,546	3,434,368
México	330	330	5,313	16.1	5,642	29,972
Oaxaca	7	7	158	22.6	17,526	2,773
Puebla	6	6	25	4.5	12,266	301
Sinaloa	13	13	83	6.2	17,000	1,403
Tlaxcala	2	2	36	18.0	18,500	666
Veracruz	3	3	27	9.0	6,500	176
Zacatecas	3	3	39	13.0	18,000	702
<b>Total</b>	<b>10,163</b>	<b>10,073</b>	<b>392,625</b>	<b>39.0</b>	<b>14,719</b>	<b>5,779,003</b>

Fuente: (SEFOA, 2015)

### 2.6.3 Actividades Económicas

México es un país con una amplia variedad de recursos naturales. Todo lo que se encuentra en la naturaleza y que puede ser aprovechado por el hombre es un recurso natural. Baja California es una entidad con áreas desérticas y escasez de agua, sin embargo, posee grandes extensiones de agua del Océano Pacífico y el Mar de Cortés. Además, se encuentra en colindancia con el estado de California en los Estados Unidos de América, lo cual ha

permitido aprovechar esa ventaja competitiva que tiene para ser un estado con grandes exportaciones hacia el país vecino.

Las personas trabajan para **obtener, transformar o intercambiar** los recursos naturales y utilizarlos en su bienestar. Para esto, realiza actividades **económicas** que pueden pertenecer a los sectores *primario, secundario o terciario* (INEGI, Censo Población y Vivienda, 2010). En Baja California ha estado destacando el sector terciario con una aportación del 61% al Producto Interno Bruto (PIB) del Estado, seguidas las actividades del sector secundario con un 36% de aportación y las actividades del sector primario aportan solo un 3% del PIB de la Entidad Federativa.

Las actividades económicas en Baja California de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007) recaen en 20 sectores destacando únicamente ocho sectores los cuales conforman el 79.6% de la actividad económica total. Entre esos sectores destacados se encuentran la industria manufacturera con un 29%, el comercio con un 16.4, los servicios inmobiliarios con un 13.3 % lo cual coloca al Estado de Baja California por arriba de la media nacional en lo relativo a este rubro, además se contempla la construcción, las actividades de gobierno, transporte, servicio educativo, electricidad y similares, así como otras clasificaciones con menor impacto. (INEGI, Estructura Económica de Baja California en síntesis, 2016)

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía (SE) durante 2013 Baja California ocupó el 3° lugar por el valor de sus exportaciones, que alcanzaron un monto de 32,229.6 mdd, lo que representó el 9.8% a nivel nacional. La actividad principal fue la industria manufacturera con un valor en sus exportaciones de 32,201.9 mdd. El subsector con mayor participación fue la fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos,

componentes y accesorios electrónicos que representó el 51.0%. La entidad también se destacó por las exportaciones de productos agrícolas y productos marinos. (Secretaría de Economía, 2016, p.12).

El estado de Baja California es una región geográfica con ventajas competitivas, su ubicación lo convierte en territorio atractivo para la localización de industrias transnacionales que la fecha ha propiciado la formación de mano de obra calificada, cuenta con gran extensión litográfica, este Estado además en las últimas décadas ha sido punto de inversiones. Aun cuando en los municipios de Tijuana, Tecate y Mexicali predomina la industria; en el municipio de Ensenada se localiza la región de San Quintín que desarrolla primordialmente actividades agrícolas altamente tecnificadas que producen mayoritariamente hortalizas y frutillas de primera calidad que se dirigen al mercado internacional.

Las actividades agrícolas en la década de los 80s se desarrollaban a campo abierto, las técnicas de siembra, cosecha, empaque y distribución eran distintas, su utilizaban pesticidas, fertilizantes y agroquímicos, mayoritariamente se cosechaban tomate, chile y fresa, las empresas eran familiares, medianas y con baja tecnificación en sus procesos (Pombo, 2014). El Estado de Baja California se encuentra entre los estados con menor precipitación pluvial en el país; esta situación se ha manifestado de forma agravante durante los últimos 20 años ya que como ha habido pocas lluvias y existe una sobreexplotación de los mantos acuíferos ha puesto a los empresarios agrícolas ante una situación de escasez de agua.

*Figura 2.5*  
*Regiones Hidrológicas*



Fuente: (CONAGUA, 2016)

De acuerdo a la clasificación anterior que realiza la CONAGUA de las regiones hidrológicas, y con la información de la tabla posterior se observa que la región geográfica del municipio de Ensenada es la que tiene menor nivel de precipitación, lo que se convirtió en causa de modificación de los sistemas productivos agrícolas.

*Tabla 2.10*  
*Promedios pluviales mensuales normales, periodo 1981-2010*

Número de RHA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
I	20	19	14	4	1	1	10	26	32	11	10	20	168
II	24	21	12	6	4	19	108	103	58	25	17	31	428
III	31	16	8	6	9	66	194	188	142	52	26	29	765
IV	12	8	6	11	48	179	199	197	194	84	15	6	962
V	8	8	6	15	71	230	200	219	242	113	20	7	1 139
VI	19	11	11	17	28	40	63	61	64	32	12	15	372
VII	18	9	6	12	27	56	79	71	67	29	11	13	398
VIII	22	11	4	6	23	131	197	180	153	60	13	10	808
IX	26	20	19	38	67	120	137	119	166	89	30	23	855
X	51	40	30	43	84	222	261	264	293	179	97	64	1 626
XI	65	54	36	49	135	276	223	265	331	224	109	76	1 842
XII	45	35	31	39	90	167	153	173	208	147	72	49	1 207
XIII	11	11	12	28	51	109	126	115	110	57	13	6	649
Nacional	25	17	13	18	42	102	134	134	135	69	27	23	740

Fuente: (CONAGUA, 2016)



Debido a la situación de escasez de agua los agricultores buscaron estrategias y pasaron de campo abierto a producción en malla sombra, invernaderos e hidroponía. Además, han optado por la instalación de desaladoras que permiten la optimización del agua y la reducción de sales para cultivos como fresas, frambuesa y arándanos, estos últimos mejor conocidos como frutillas dado que son cultivos más delicados, pero de mayor derrama económica. Al igual que hace muchos años continua la siembra de tomate, cebolla, chile, pepino, calabaza, chícharo, zanahoria, nopales y tomatillo.

Las actividades marinas también son una actividad económica con importancia en el Valle de San Quintín. La costa marítima del valle es zona de captura de pescado, almeja, ostión, langosta, además se desarrollan proyectos de cultivos de ostión. Aunado a estas actividades económicas ya mencionadas se han desarrollado MiPymes dedicadas al comercio y servicio que satisfacen las necesidades de los habitantes y visitantes de la región. Los principales negocios de comercio y servicios en esta localidad son: abarrotes, mercados, restaurantes, tiendas de agroquímicos y tubería especializada, servicios médicos, hoteles, despachos de asesoría contable y fiscal, escuelas públicas de todos los niveles educativos, refaccionarias para automóviles y camiones de carga, tiendas relacionadas con la construcción, servicios legales, etc. Es por lo anterior que la Región del Valle de San Quintín se ha convertido en tierra de oportunidades para sus habitantes.

#### **2.6.4 Población**

Los habitantes del Valle de San Quintín tienen diversos orígenes, entre los mismos habitantes se han realizado divisiones entre los nativos del valle y los migrantes que se asentaron cuando encontraron una forma de vivir, además clasifican a los recién llegados. Demográficamente recibe al año una gran cantidad de paisanos que llegan a la región para emplearse en las labores agrícolas. De acuerdo con INEGI en el año 2010 esta región contaba con 87,616

habitantes. De esta cifra el 50.8% son hombres y el resto son mujeres. Esta población representa el 18.8% de la totalidad del municipio de Ensenada.

El nivel económico de las personas que habitan en el valle es muy variable y está relacionado con la actividad laboral desempeñada.

Se cuenta con altos índices de migración que representan el 52.1% son personas originarias de otros estados, el 45.6% son nacidos en la entidad y el restante 2.3% corresponde a personas originarias de otro país y/o no especificado. La composición de la población en 2010 nos indica que 50,051 personas tenían 18 años y más de edad lo que representa el 57.1% y 4,486 tenían 60 años y más lo que se traduce en un porcentaje de 5.1. En 2010 el total de personas de 5 años y más de edad que hablan alguna lengua indígena era de 12,773 y el 5.3% de ellos no habla español. Asimismo, 11,511 habitantes son bilingües, esto es personas de 5 años y más que hablan español y alguna lengua indígena (Gobierno del Estado de Baja California, 2016).

Al inicio de la década de los 2000 los campamentos agrícolas en donde anteriormente habitaban los migrantes agrícolas se empezaron a percibir como vacíos, a primera imagen podría haberse considerado una baja en la economía local. Sin embargo, fue durante esos años que en el Valle de San Quintín se acrecentó la venta de predios a bajo costo y con facilidades de pago que permitieron al jornalero adquirir la posesión de un pedazo de tierra en donde iniciaría una nueva vida. Son los nuevos jornaleros agrícolas que ya no se hospedan en los campamentos o cuarterías, sino en las colonias populares donde poseen un lote en proceso de regularización con posibilidad de acceder a los servicios de luz y agua (Velasco-Ortíz, 2014).

El nivel promedio de escolaridad en la región es de 4.9 grados educativos lo cual indica que la mayoría de la población no cuenta con primaria terminada. Sin embargo, en los

últimos años se ha contado en la región con una rama de educación intercultural bilingüe en los niveles de Educación Básica que tienen como objetivo acercar la educación a los hijos de los jornaleros agrícolas que en su mayoría tienen origen indígena.

### **2.6.5 La interculturalidad en la Región de San Quintín**

Desde hace más de treinta años las actividades agrícolas de cosecha y empaque han atraído gente a la comunidad, los migrantes en ocasiones llegaron al valle por decisión propia debido a invitación de familiares que ya se encontraban en la localidad y que fungían como testigos de las posibilidades de una mejor vida o bien porque las empresas en virtud de las altas carencias de mano de obra que existían iban a otros Estados de la república en donde había mano de obra barata y realizaban contrataciones por temporada. En muchas de esas temporadas en las que asistía la gente a trabajar la temporada decidían quedarse a vivir en San Quintín logrando con esto que la población aumentara; sin embargo, esta práctica de reclutamiento agrícola siguió y sigue en la actualidad. En esta localidad habita gente de distintos orígenes destacando entre ellos los provenientes de Oaxaca, Sinaloa, Guerrero, Chiapas y Veracruz.

La mayoría de los trabajadores son migrantes indígenas que poseen una cultura arraigada a usos y costumbres además de ser hablantes de algún dialecto y/o lengua indígena. Al tener su propia cultura, resulta complicado que se logre la integración armoniosa de las culturas presentes en los campos agrícolas. Sin embargo, al ser indígenas existe normatividad específica para que se les apoye a conservar su lengua, sus costumbres y tradiciones.

Debe considerarse además la situación en la que el valle ha modificado su mezcla de habitantes pues no sólo ha afectado la organización del trabajo sino las condiciones de vida de los trabajadores. Los nuevos residentes del valle ya no regresan a sus lugares de origen o circulan en el noroeste, sino alternan entre empresas y cultivos

para tener empleo durante todo el año, e incluso realizan también otras actividades en otros sectores o emigran hacia Estados Unidos para incrementar los ingresos que provienen de la agricultura en el valle. (Velasco Ortíz, 2014)

## **2.7 Aportación a las ciencias administrativas**

Las ciencias administrativas son el conjunto de disciplinas que mediante el estudio de los métodos y procedimientos que se realizan en una empresa buscan resultados efectivos. En tiempos modernos la tecnología ha marcado cambios significativos en la forma de actuar de las organizaciones, sin embargo, es el recurso humano el que finalmente ejecuta las tareas de la empresa, ciertamente ha existido reducción de la cantidad de mano de obra utilizada por las empresas sin embargo los requerimientos en el personal siguen siendo personal competitivo, comprometido con la organización; cuando esto no sucede la empresa tiene personal no comprometido, altos índices de rotación de personal, bajo nivel de productividad, escasez de mano de obra, etc.

Estudiar la gestión de la diversidad es importante debido a que aportara al área de capital humano y al comportamiento organizacional. Estudiar el employer branding permitirá a las empresas identificar el posicionamiento laboral que perciben sus empleados y determinar un nivel de arraigo a la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1 Método de Investigación

El método de investigación es “la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto” (Eyssauiter, 2002, pág. 100). Esta investigación tiene como propósito evaluar por medio de ecuaciones estructurales un modelo de gestión de la diversidad cultural a partir del employer branding, su diseño fue de tipo no experimental debido a que no se manipularon las variables de estudio, sino que se observaron situaciones ya existentes (Hernández y Mendoza, 2018), transeccional, descriptivo; contará con un diseño mixto. El enfoque cuantitativo contempla la recolección de datos para probar hipótesis tomando mediciones numéricas y análisis estadístico (Hernández y Mendoza, 2018) lo anterior con la finalidad de probar un determinado comportamiento. En el enfoque cualitativo “se utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 7). Las variables de investigación que se desarrollaron en esta investigación son las siguientes:

*Tabla 3.1*

*Variables de investigación*

Variable independiente	Variable dependiente
Gestión de la diversidad cultural	Employer Branding

Fuente: Elaboración propia

La población de estudio estuvo formada por las empresas agrícolas que se dedican al cultivo de fresa, cuya clasificación identifica con el número 111339 a las empresas agrícolas productoras de fresas (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2013) tal como se indica en la siguiente tabla.

*Tabla 3.2*

*Clasificación del SCIAN*

Nivel	Código	Categoría
Sector	11	Agricultura, Cría y Explotación de Animales
Subsector	111	Agricultura
Rama	1113	Cultivo de frutales y nueces

Subrama	11133	Cultivo de frutales no cítricos y nueces
Clase de actividad	111339	Cultivo de otros frutales no cítricos y nueces
	<b>111339</b>	<b>Empresas Agrícolas productoras de fresas</b>

Fuente: Elaboración propia con datos (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2013).

En la región del valle de San Quintín existen 122 empresas agrícolas (Muñoz, 2015), de las cuales 40 son productoras de fresa (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2016). Los datos se obtuvieron por medio de encuestas para lo que fue necesario diseñar un instrumento de investigación. Se contó además con una guía de entrevista para recolectar datos de orden cualitativo los cuales fueron sometidos a un análisis de contenido para una mejor comprensión de la situación.

### 3.2 Definición de variables de investigación

Una variable de investigación de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2015) es una propiedad que puede cambiar y cuyos cambios o variaciones son susceptible de medirse u observarse. Namakforoosh (2000) define que existen variables independientes que son aquellas que causan cambios en los valores de una variable dependiente la cual se explica mediante la variable independiente. Las variables de estudio de esta investigación son la gestión de la diversidad cultural que se considera variable independiente y el employer branding como variable dependiente. Realizar una operacionalización de la variable permite conocer su definición conceptual, operacional, así como las dimensiones que han sido identificadas por los investigadores expertos (ver tabla 3.3 y 3.4).

*Tabla 3.3*  
*Definición operacional de variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Gestión de la diversidad cultural	Proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en que todas las personas, con sus similitudes y	Número de acciones de respeto e integración a la diversidad cultural (traducciones, fomento a los modismos y lenguas, numero de tradiciones apoyadas.	Diversidad cultural Reclutamiento y selección Comunicación

diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad.	Respeto a prácticas multiculturales  Clima laboral e inclusión
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 3.4*  
*Definición operacional de variable dependiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Employer Branding	Proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). Se refiere a la imagen de la empresa como “un conjunto de beneficios tangibles e intangibles que ofrece la organización para atraer y retener a los empleados potenciales empleados existentes” (Tanwar y Prasad, 2017, p. 352).	-Número de personas que les agradaría trabajar en la empresa.  Sueldos competitivos -Número de prestaciones para los empleados. -Número de beneficios adicionales a las prestaciones -Reglamento bilateral de trabajo -Número de estrategias de reconocimiento al trabajo y productividad. -Características de la empresa gratas al trabajador.	-Apoyo a la superación -Ambiente de trabajo -Balance entre el trabajo y la vida -Reputación de la empresa -Innovación para el trabajo -Prestaciones y Remuneraciones -Visión verde y responsabilidad social empresarial -Compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Población y Participantes

La población o universo de estudio es definida por Hernández, Fernández & Baptista (2014) como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Cada uno de los elementos de una población es comúnmente llamado unidad de análisis. Las



poblaciones deben delimitarse claramente conforme a las características de contenido, de lugar y en el tiempo.

En lo que se refiere a la población de estudio y de acuerdo a las variables de medición se integró en la investigación a los trabajadores agrícolas que desempeñan sus actividades en los campos de las empresas que se dedican al cultivo de fresas. De acuerdo con datos de Milenio (2015) existen en el Valle de San Quintín un aproximado de 15,000 individuos jornaleros, sin embargo, el número de personas que trabajan en el cultivo de fresa es desconocido debido a la rotación de personal que prevalece en la región por la característica de migración de las personas y la amplia oferta laboral que permite que fácilmente puedan cambiar de empleo. Debido a que las poblaciones ya sean finitas o infinitas son difíciles de estudiar en su totalidad para las ciencias ha sido factible seleccionar una muestra que represente a la población y que permita extrapolar los resultados a toda la población, tal como fue el caso de esta investigación.

### **3.4 Muestra y determinación**

Para este estudio se determinó una muestra basándose en las poblaciones infinitas que de acuerdo a Vallejo (2012) son aquellas que cumplen con alguna de las siguientes características: son de tamaño muy grande, indefinidas y/o son difíciles de precisar. En el caso de esta investigación esas características se cumplen cabalmente pues la población es superior a 15,000 individuos, es indefinida porque son migrantes y los ciclos de cosecha son de 3 a 6 meses los que hace imposible conocer el número exacto y difícil de precisar porque se habla de una población migrante. Para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones infinitas se utilizará la siguiente fórmula:

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

En donde:

N= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza, se utilizó 95% que es semejante a  $\alpha= 0.05$

pq= varianza de la población (se utilizará el valor máximo)

e= error muestral (en este caso 0.05)

Sustituyendo los valores para calcular el tamaño muestral se obtiene:

$$N = \frac{(1.96)^2(0.25)}{(0.05)^2} = 384$$

Se concluye entonces que el tamaño de la muestra para esta investigación cuyos sujetos de estudio son los jornaleros agrícolas será de 384 individuos.

De acuerdo a Vallejo (2012) es necesario recordar que un tamaño adecuado de muestra por sí solo no es suficiente para extrapolar los resultados a una población y recomienda que dicha muestra sea representativa de la población es decir que incluya los criterios de inclusión de la misma, que nos responda a la pregunta de cuántos y quiénes serán los seleccionados para esta muestra. Como ya se mencionó anteriormente, los criterios para seleccionar la muestra fueron que los participantes se encontraran actualmente trabajando en una empresa agrícola de la localidad y además tuvieran un mínimo de 5 años de antigüedad en la actividad agrícola. Se excluyeron a aquellos participantes que trabajan con empresarios agrícolas en la informalidad, es decir, no tienen un trabajo fijo y únicamente trabajan cuando existe una oportunidad o una necesidad.

De acuerdo con datos de INEGI (2015) el Estado de Baja California cuenta con altos índices de migración interna, identificando que el 44.6% de su población cinco años atrás residía en otro estado del país, siendo los estados de Oaxaca, Sinaloa, Chiapas, Michoacán y Guerrero los estados con mayor representatividad. Por esta razón, este estudio permitirá hacer una comparación entre grupos diversos de acuerdo a su lugar de origen y/o etnicidad.

### **3.5 Diseño de la investigación**

De acuerdo con Fernández, et. al. (2015) el diseño de la investigación consiste en definir cuál será el plan o la estrategia que se pretende llevar a cabo para obtener la información que se considera necesaria para comprobar las hipótesis de investigación. Un estudio no experimental es aquel en donde el investigador no realiza una manipulación de las variables de estudio, es decir, no influye de ninguna manera en la información que pretende obtener. En el caso de esta investigación se realizó la recolección de información sin influir en los jornaleros para que contestaran de manera tendenciosa, es decir, se obtuvo información de primera mano y confiable.

Una investigación transeccional es aquella que recolecta datos en un momento único, es decir, que al no haber manipulación de variables el investigador obtiene en un solo momento la información necesaria y se retira del campo para iniciar con su análisis. Este trabajo de investigación es un estudio no experimental con enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, que a su vez se complementara de técnicas cualitativas que permitan al investigador precisar de manera más completa sus hipótesis o supuestos de investigación. En esta investigación se analizará la relación entre la gestión de la diversidad cultural y el nivel de employer branding percibido por el trabajador operativo el cual comúnmente es llamado “jornalero” de las empresas agrícolas situadas en el Valle de San Quintín en Baja California.

### **3.6 Diseño de instrumento de recolección de datos**

Se diseñó un instrumento que permitiera medir las variables de esta investigación el cual fue denominado Diversity\_Brand (2018) el cual contiene un total de 74 ítems de los cuales 30 pertenecen a la variable independiente de gestión de la diversidad cultural y 43 están asociados a la variable dependiente employer branding. El instrumento que mide la Gestión de la diversidad cultural (independiente) se encuentra conformada por cinco dimensiones

determinantes conforme a la literatura revisada, entre las cuales se encuentran la diversidad cultural, reclutamiento y selección, comunicación, respeto a prácticas multiculturales, así como el clima laboral e inclusión.

La variable dependiente de esta investigación es el Employer Branding y los ítems que pertenecen a esta variable contemplan un total de ocho dimensiones entre las cuales se pueden listar el apoyo a la superación, ambiente de trabajo, balance entre el trabajo y la vida, reputación de la empresa, innovación para el trabajo, prestaciones y remuneraciones, visión verde y responsabilidad social empresarial, compromiso organizacional.

El instrumento de recolección de datos elaborado en esta investigación constó de 2 partes, la primera que corresponde a características sociodemográficas (20 ítems) y la segunda integrada por 74 ítems que corresponden a las variables de estudio y sus dimensiones. Los ítems tienen un sentido afirmativo y se deben contestar con un escalamiento tipo Likert de siete opciones que van desde Nunca hasta Siempre.

### **Validez y confiabilidad**

La prueba piloto (PP) es parte del marco metodológico de los proyectos de investigación, se recomienda “emplear una muestra pequeña, con características idénticas y en una situación similar a la de la población accesible de donde provendrá la muestra definitiva”, de acuerdo con Balestrini (2006:166).

Dos características importantes en todo instrumento de medición en las ciencias sociales son la validez y la confiabilidad, la validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Burgos, 2017). Con respecto a la determinación de la validez de contenido el instrumento se sometió a revisión con cinco expertos, de los cuales algunos ratificaron la información del mismo y realizaron algunas sugerencias al instrumento mismas que fueron atendidas.

Una vez realizados los cambios sugeridos por los expertos, el siguiente paso fue la aplicación del instrumento en modo prueba piloto y por medio de la técnica de bola de nieve el instrumento fue aplicado a 120 jornaleros agrícolas de la región con la intención de explorar la estructura interna del instrumento, el tamaño de muestra fue considerado óptimo dado que en opinión clásica de Gorsuch (1983) se hace relevancia a un tamaño muestral de cinco sujetos por variable y que la muestra sea mayor a 100 personas; en el caso específico de esta investigación se logró hacer una validación con 120 personas. Partiendo de esta premisa se llevó a cabo un muestreo por conveniencia únicamente para efectos de prueba piloto que permita medir la confiabilidad del instrumento, se aplicó el instrumento diseñado a un total de 120 participantes. La aplicación del instrumento incluyó ambas variables de investigación en un mismo cuestionario, sin embargo, el análisis factorial se llevo a cabo por variable con la finalidad de construir y validar las escalas de medición de la investigación que permitan medir las variables de manera independiente.

El instrumento que mide la Gestión de la diversidad cultural se encuentra conformado por cinco dimensiones determinantes conforme a la literatura revisada, entre las cuales se encuentran la diversidad cultural, reclutamiento y selección, comunicación, respeto a prácticas multiculturales, así como el clima laboral e inclusión. En la siguiente tabla 2 se encuentran los ítems diseñados para medir esta variable de Gestión de la Diversidad se utilizó una escala de Likert con puntajes del 1 al 7, donde el 1 significa nunca y 7 significa siempre.

Posteriormente se aplicaron a una muestra determinada por conveniencia para realizar las pruebas que permitan medir su confiabilidad. La aplicación del instrumento se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo del año 2018. La duración individual en contestar el instrumento fue de 15 minutos. En el preámbulo de la aplicación del instrumento se hizo hincapié en contestar de la forma más honesta las preguntas, también se notificó que la

información proporcionada era de carácter confidencial, razón por la cual tampoco se solicitó el nombre del participante. Los participantes además fueron informados de que no existían respuestas correctas o incorrectas pues únicamente es una percepción personal sobre la forma en cómo se gestiona la diversidad en los campos agrícolas.

*Tabla 3.5*  
*El instrumento de investigación*

Instrumento de investigación para la variable Gestión de la Diversidad Cultural		Nunca	Casi nunca	A veces no	Mas o menos	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1	En la empresa en la que trabaja existe por parte de la empresa la posibilidad de que te traduzcan a una lengua si tú no hablas o entiendes bien el español.	1	2	3	4	5	6	7
2	Cuando fue contratado en la empresa donde trabaja, recibió el mismo trato por ser hombre o ser mujer.	1	2	3	4	5	6	7
3	Su apariencia física fue importante durante el proceso de contratación.	1	2	3	4	5	6	7
4	Los mayordomos o personas que están en contacto directo con los jornaleros hablan una lengua distinta al español.	1	2	3	4	5	6	7
5	La empresa pública los documentos o anuncios para los empleados en la lengua materna de mayor presencia.	1	2	3	4	5	6	7
6	Existe una persona que habla una lengua materna y es encargada de atender las quejas de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
7	La empresa siempre se asegura que entendiste tus derechos y obligaciones en el trabajo, incluso si no hablas español.	1	2	3	4	5	6	7
8	Existe en la empresa una persona que funge como intérprete de lenguas maternas.	1	2	3	4	5	6	7
9	La empresa favorece con acciones el aprendizaje de otras culturas.	1	2	3	4	5	6	7
10	La empresa acepta el uso de una lengua materna como medio de comunicación.	1	2	3	4	5	6	7

11	En la empresa donde usted trabaja puede realizar acciones religiosas antes de iniciar sus labores como rezar o persignarse.	1	2	3	4	5	6	7
12	Se realizan en la empresa actividades culturales para conservar tradiciones y costumbres.	1	2	3	4	5	6	7
13	La empresa fomenta y respeta los usos y costumbre de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
14	Considera usted que la empresa trata a todos sus empleados por igual.	1	2	3	4	5	6	7
15	La empresa ha cumplido con lo ofrecido durante el proceso de reclutamiento.	1	2	3	4	5	6	7
16	En la empresa donde usted trabaja dan a conocer a todos sus empleados un código de conducta y respeto a los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
17	En la empresa donde usted trabaja todos los empleados reciben el mismo trato.	1	2	3	4	5	6	7
18	La empresa tiene tolerancia y respeto a las personas sin importar su raza o grupo étnico.	1	2	3	4	5	6	7
19	En la empresa se lleva un registro de la lengua materna de sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
20	En la empresa se lleva un registro de las edades de sus trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
21	En la empresa lleva un registro del estado de origen de sus trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
22	Considera que en la empresa donde trabajas la edad es una condición que se toma en cuenta para contratar.	1	2	3	4	5	6	7
23	En la empresa donde trabaja existen medidas para evitar la discriminación.	1	2	3	4	5	6	7
24	Considera que en la empresa donde trabajas estas siendo discriminado.	1	2	3	4	5	6	7
25	Considera usted que la empresa divide el trabajo de acuerdo al sexo del empleado.	1	2	3	4	5	6	7
26	La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar si es hombre o mujer.	1	2	3	4	5	6	7
27	La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su raza.	1	2	3	4	5	6	7
28	La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su edad.	1	2	3	4	5	6	7
29	Existen en la empresa se contrata a personas que tienen alguna dificultad para hablar, escuchar, mirar o caminar.	1	2	3	4	5	6	7
30	En la empresa donde usted trabaja también trabajan personas mayores de 50 años.	1	2	3	4	5	6	7

Utilizando el paquete estadístico SPSS versión 21 se realizó un análisis de los datos. Se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna de los ítems en donde se obtuvo un índice de 0.91; de acuerdo con Celina & Campo (2005) “el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja”. Dicho autor también refiere que el valor máximo aceptable debe ser 0.90 y que un valor por encima de este significa redundancia del instrumento, razón por la cual los valores óptimos son aquellos que se encuentran entre 0.80 y 0.90. También se analizó si el valor se modificaba eliminando algún ítem y se obtuvieron valores muy cercanos al índice general observado razón por la cual no se eliminó ninguno de los 30 ítems.

El análisis estadístico de los datos se orientó a determinar la estructura factorial, dicho análisis sirve para encontrar grupos de variables con características homogéneas seleccionando los ítems que se correlacionan mucho entre sí y teniendo en cuenta que sean independientes (Fuente, 2011). El objetivo principal del análisis factorial es conocer el número de variables latentes que expliquen la covariación entre un grupo de indicadores (Aráuz, 2015).

La matriz de correlaciones permite observar los coeficientes de correlación los cuales deben ser altos para considerarse y para esto se debe tomar en cuenta el determinante de la matriz de correlaciones; cuando el determinante sea igual a cero los datos no serán válidos en opinión de Montoya (2007), en este caso el determinante  $1.8003E-008$  se observa diferente de cero por lo cual se consideró viable continuar con dicho estudio. Se aplicó el método de componentes principales con rotación varimax, se obtuvo una prueba de esfericidad (tabla 3.6) con un nivel de significancia  $<0.05$ , razón por la cual se considera aceptable continuar con el análisis factorial.



*Tabla 3.6*  
*Prueba de KMO y Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.828
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1928.769
	Gl	435
	Sig.	.000

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

De acuerdo con Kaiser (1970) la medida del índice para ser considerada como aceptable debe ser superior a 0.80 y se entenderá que arrojará resultados estables en otras muestras. Dicho análisis mediante la medida para determinar si la muestra es válida para el estudio se obtuvo un valor de 0.828 en la medición del Kaiser-Meyer-Olkin y la medida en la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 1928.769 con un nivel de significancia de 0.000 lo cual indica que puede realizarse un análisis factorial con este tamaño de muestra.

La matriz de correlaciones anti-imagen contiene los coeficientes de correlación parcial cambiados de signo. Cuando el modelo factorial es adecuado para explicar las variables que se pretenden medir, entonces, los elementos de la diagonal de esta matriz deben tener valor muy cercano a 1 y el resto de los valores deben ser muy pequeños (Suarez, 2007) además debe observarse si “la diagonal principal de esta matriz es la medida de adecuación muestral: Si estos coeficientes son bajos es desaconsejable el AF (Pérez & Medrano, 2010). Analizando la matriz de este caso de estudio se observó que los valores en diagonal son altos y esto es un indicador para continuar con el AF.

A partir de los resultados anteriores se comprueba de manera satisfactoria la pertinencia y la validez del instrumento. Una segunda etapa para este análisis es proceder a la agrupación de los ítems en los factores o nuevas variables que se den como resultado del análisis las cuales pueden ser renombradas de acuerdo con la literatura y la agrupación de los

30 ítems producto de esta investigación. En la siguiente tabla 3.7 se observan las comunalidades asignadas inicialmente a las variables, así como las comunalidades que han sido arrojadas por la solución factorial, es decir por la extracción de factores, en opinión de Closas, Arriola, Zening, Amarilla & Jovanovich (2013) una comunalidad es una proporción de la varianza que podrá ser explicada por el modelo factorial obtenido y de acuerdo a Lloret, Ferreres, Hernández & Tomás (2014) este instrumento mantiene una condición moderada debido a que sus comunalidades se mantienen entre .40 y .70 tal como se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 3.7*  
*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
GDC1.Empresa_traduzca	1.000	.668
GDC2.Trato_igual	1.000	.697
GDC3.Apariencia_fisica	1.000	.715
GDC4.Mayor_lengua	1.000	.724
GDC5.Publica_anuncios	1.000	.653
GDC6.Encargada_queja	1.000	.712
GDC7.Derechos_Obligaciones	1.000	.643
GDC8.Empresa_interperte	1.000	.798
GDC9.Empresa_aprendizaje	1.000	.817
GDC10.Acepta_lengua	1.000	.699
GDC11.Accion_religiosa	1.000	.705
GDC12.Tradiciones_costumbres	1.000	.602
GDC13.Fomenta_costumbre	1.000	.640
GDC14.Empleados_igual	1.000	.757
GDC15.Cumplir_ofrecido	1.000	.747
GDC16.Codigo_conducta	1.000	.675
GDC17.Mismo_trato	1.000	.762
GDC18.Tolerancia_raza	1.000	.709
GDC19.Registro_lengua	1.000	.687
GDC20.Registro_edad	1.000	.701
GDC21.Registro_origen	1.000	.759
GDC22.Edad_contratar	1.000	.710
GDC23.Medidas_discriminación	1.000	.613
GDC24.Discriminado	1.000	.658
GDC25.Trabajosexo	1.000	.744
GDC26.Mayordomosexo	1.000	.589
GDC27.Mayordomoraza	1.000	.758

GDC28.Mayordomo_edad	1.000	.754
GDC29.Contrato_dificultad	1.000	.676
GDC30.Trabajo_mayores	1.000	.734

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la tabla 3.8, se muestran los porcentajes de la varianza explicada por cada factor cuyo autovalor fue mayor a 1. Se encontró que son ocho factores en los que se agrupa el total de los ítems y que estos a su vez explican el 70.357% de la varianza total de los datos.

*Tabla 3.8*

*Varianza total explicada*

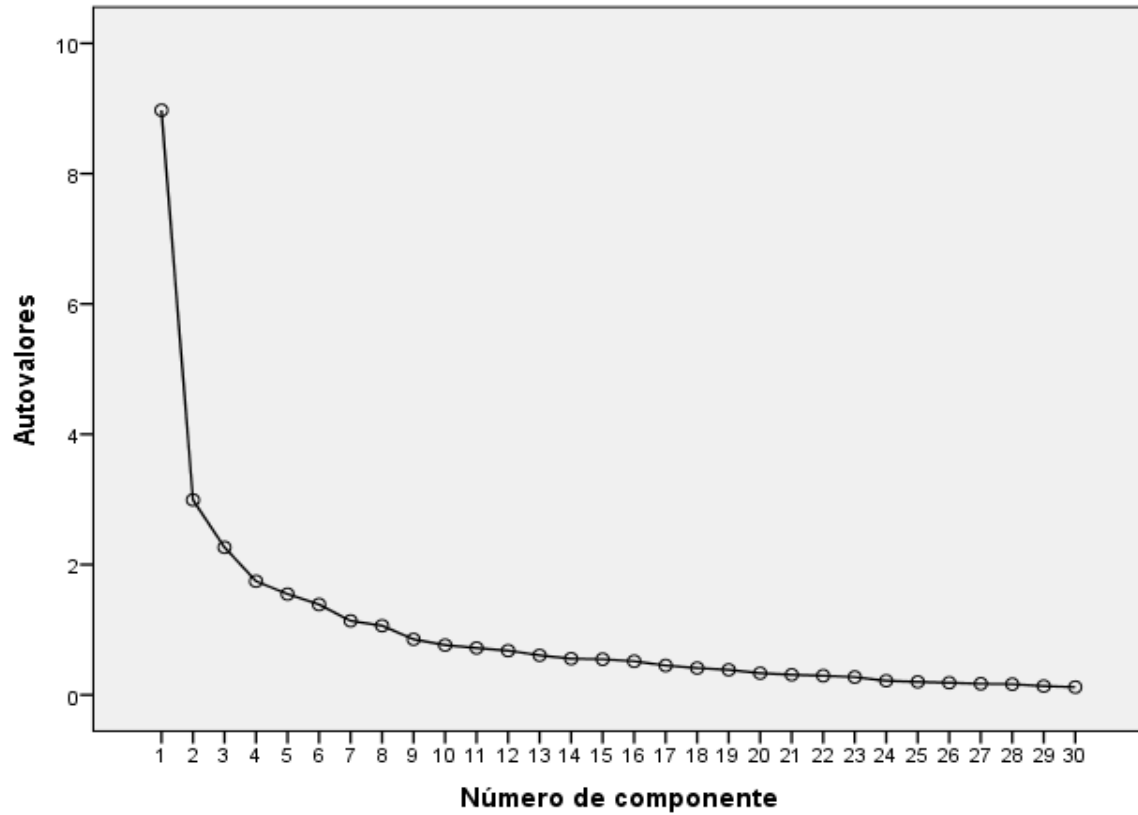
Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.973	29.910	29.910
2	2.992	9.973	39.882
3	2.264	7.547	47.429
4	1.745	5.816	53.245
5	1.547	5.157	58.402
6	1.388	4.626	63.028
7	1.137	3.789	66.817
8	1.062	3.540	70.357

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

Uno de los criterios que acompaña la regla de Kaiser es el gráfico de sedimentación el cual permite observar el punto de inflexión de los factores que explican la varianza. El gráfico de sedimentación sirve para observar de manera gráfica los componentes y los autovalores iniciales los cuales corresponden al número de factores óptimos en la variable de estudio.

Figura 3.1  
Gráfico de sedimentación



Fuente: Elaboración propia con SPSS (2019).

En la matriz de componentes rotados (tabla 3.9) se observan los resultados factoriales por medio de las correlaciones encontradas en dicha matriz. Se debe observar cual es el peso factorial que tiene cada ítem, para identificar en cual factor deberá agruparse con el resto.

Tabla 3.9  
Matriz de Componentes Rotados

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Ítem	Componente							
		1	2	3	4	5	6	7	8
En la empresa en la que trabaja existe por parte de la empresa la posibilidad de que te traduzcan a una lengua si tú no hablas o entiendes bien el español.	1	.095	.375	.194	-.050	.051	.687	-.051	.028
Cuando fue contratado en la empresa donde trabaja, recibió el mismo trato por ser hombre o ser mujer.	2	.675	-.075	.134	-.017	-.411	.173	.137	-.025
Su apariencia física fue importante durante el proceso de contratación.	3	.065	.242	-.067	-.097	.084	.009	.040	.794
Los mayordomos o personas que están en contacto directo con los jornaleros hablan una lengua distinta al español.	4	.001	.060	-.146	.266	.143	.737	.253	.033
La empresa pública los documentos o anuncios para los empleados en la lengua materna de mayor presencia.	5	.068	.378	-.153	.596	.124	.128	.301	-.074
Existe una persona que habla una lengua materna y es encargada de atender las quejas de los trabajadores	6	.219	.670	-.133	.303	.015	.135	.249	.159
La empresa siempre se asegura que entendiste tus derechos y obligaciones en el trabajo, incluso si no hablas español.	7	.608	.302	.213	.215	-.265	.122	-.069	.028
Existe en la empresa una persona que funge como intérprete de lenguas maternas.	8	.167	.793	-.043	.286	.098	.163	.080	.120
La empresa favorece con acciones el aprendizaje de otras culturas.	9	.144	.772	.327	.024	-.010	.204	-.225	.023
La empresa acepta el uso de una lengua materna como medio de comunicación.	10	.277	.250	.127	.697	.150	.165	-.029	.083
En la empresa donde usted trabaja puede realizar acciones religiosas antes de iniciar sus labores como rezar o persignarse.	11	.075	.100	.279	.758	-.172	-.047	-.052	-.049
Se realizan en la empresa actividades culturales para conservar tradiciones y costumbres.	12	.216	.564	.202	.414	.123	.069	.073	.021
La empresa fomenta y respeta los usos y costumbre de sus empleados.	13	.473	.289	.068	.414	.033	.087	.033	-.382
Considera usted que la empresa trata a todos sus empleados por igual.	14	.820	.188	.070	-.018	.098	-.170	.039	-.058
La empresa ha cumplido con lo ofrecido durante el proceso de reclutamiento.	15	.791	.279	-.010	.016	.183	-.039	-.085	.034
En la empresa donde usted trabaja dan a conocer a todos sus empleados un código de conducta y respeto a los compañeros de trabajo.	16	.751	.166	.018	.139	.029	.190	-.100	.129
En la empresa donde usted trabaja todos los empleados reciben el mismo trato.	17	.801	-.048	.201	.164	.206	.023	.033	.081
La empresa tiene tolerancia y respeto a las personas sin importar su raza o grupo étnico.	18	.695	-.012	.247	.294	.249	-.007	.088	-.088
En la empresa se lleva un registro de la lengua materna de sus trabajadores.	19	.032	.647	.343	.005	.178	-.125	.320	-.010
En la empresa se lleva un registro de las edades de sus trabajadores.	20	.256	.173	.704	.206	.192	.024	.171	-.034
En la empresa lleva un registro del estado de origen de sus trabajadores	21	.118	.271	.763	.076	.158	-.139	.173	.096
Considera que en la empresa donde trabajas la edad es una condición que se toma en cuenta para contratar.	22	.113	-.172	.452	.310	.069	.125	.146	.571
En la empresa donde trabaja existen medidas para evitar la discriminación.	23	.480	.102	.539	.089	.130	.205	.042	.115
Considera que en la empresa donde trabajas estas siendo discriminado.	24	-.267	.328	.236	-.097	-.162	.192	.578	-.134
Considera usted que la empresa divide el trabajo de acuerdo al sexo del empleado.	25	.116	.044	.162	.111	.196	.037	.789	.169
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar si es hombre o mujer.	26	.459	.115	.125	-.032	.299	.387	-.043	.329
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su raza.	27	.552	-.079	.141	.273	.517	.184	.164	.154
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su edad.	28	.425	.142	.302	-.119	.651	.055	.137	.046
Existen en la empresa se contrata a personas que tienen alguna dificultad para hablar, escuchar, mirar o caminar.	29	.056	.184	.301	.067	.695	.230	.062	.069
En la empresa donde usted trabaja también trabajan personas mayores de 50 años.	30	.173	-.115	.581	.070	.177	.437	-.069	-.347

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 22 iteraciones.

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

Se tomó como criterio teórico seleccionar los valores mayores a 0.40 para decidir la agrupación, bajo este criterio se decidió incluir todos los ítems propuestos. Una vez realizado el análisis factorial se obtuvo un renombramiento de las dimensiones y se obtuvo una escala

validada y confiable para evaluar la percepción de los trabajadores de la agroindustria con respecto a la forma en cómo se gestiona la diversidad cultural por parte de los empresarios del sector. En la siguiente tabla 3.10 se muestra la agrupación de los ítems, así como la carga del factor con respecto a la varianza total.

*Tabla 3.10*  
*Agrupación de ítems por factor*

	<b>Carga del Factor</b>	<b>Ítem</b>
<b>Factor 1: Igualdad y Respeto</b>	<b>29.910</b>	
Cuando fue contratado en la empresa donde trabaja, recibió el mismo trato por ser hombre o ser mujer.		2
La empresa siempre se asegura que entendiste tus derechos y obligaciones en el trabajo, incluso si no hablas español.		7
La empresa fomenta y respeta los usos y costumbre de sus empleados.		13
Considera usted que la empresa trata a todos sus empleados por igual.		14
La empresa ha cumplido con lo ofrecido durante el proceso de reclutamiento.		15
En la empresa donde usted trabaja dan a conocer a todos sus empleados un código de conducta y respeto a los compañeros de trabajo.		16
En la empresa donde usted trabaja todos los empleados reciben el mismo trato.		17
La empresa tiene tolerancia y respeto a las personas sin importar su raza o grupo étnico.		18
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar si es hombre o mujer.		26
<b>Factor 2. Manejo interno de la diversidad cultural</b>	<b>9.973</b>	
Existe una persona que habla una lengua materna y es encargada de atender las quejas de los trabajadores		6
Existe en la empresa una persona que funge como intérprete de lenguas maternas.		8
La empresa favorece con acciones el aprendizaje de otras culturas.		9
Se realizan en la empresa actividades culturales para conservar tradiciones y costumbres.		12
En la empresa se lleva un registro de la lengua materna de sus trabajadores.		19
<b>Factor 3. Integración</b>	<b>7.547</b>	
En la empresa se lleva un registro de las edades de sus trabajadores.		20
En la empresa lleva un registro del estado de origen de sus trabajadores		21
En la empresa donde trabaja existen medidas para evitar la discriminación.		23
En la empresa donde usted trabaja también trabajan personas mayores de 50 años.		30
<b>Factor 4. Comunicación</b>	<b>5.816</b>	
La empresa pública los documentos o anuncios para los empleados en la lengua materna de mayor presencia.		5

La empresa acepta el uso de una lengua materna como medio de comunicación.		10
En la empresa donde usted trabaja puede realizar acciones religiosas antes de iniciar sus labores como rezar o persignarse.		11
<b>Factor 5. Tolerancia a la diversidad</b>	<b>5.157</b>	
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su raza.		27
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su edad.		28
Existen en la empresa se contrata a personas que tienen alguna dificultad para hablar, escuchar, mirar o caminar.		29
<b>Factor 6. Comunicación intercultural</b>	<b>4.626</b>	
En la empresa en la que trabaja existe por parte de la empresa la posibilidad de que te traduzcan a una lengua si tú no hablas o entiendes bien el español.		1
Los mayordomos o personas que están en contacto directo con los jornaleros hablan una lengua distinta al español.		4
<b>Factor 7. Equidad laboral</b>	<b>3.789</b>	
Considera que en la empresa donde trabajas estas siendo discriminado.		24
Considera usted que la empresa divide el trabajo de acuerdo al sexo del empleado.		25
<b>Factor 8. Selección</b>	<b>3.540</b>	
Su apariencia física fue importante durante el proceso de contratación.		3
Considera que en la empresa donde trabajas la edad es una condición que se toma en cuenta para contratar.		22

---

Una vez agrupados los ítems se realizó el cálculo de la confiabilidad por dimensión obteniendo los siguientes datos, el factor 1 llamado igualdad y respeto obtuvo un  $\alpha=0.879$ ; en el factor 2 llamado Manejo Interno de la diversidad se observa un  $\alpha=0.844$ ; el factor 3 que agrupo los ítems relacionados con la integración obtuvo un  $\alpha=0.786$ ; el factor 4 Comunicación con solamente 3 ítems obtuvo un  $\alpha=0.703$ ; el factor 5 Tolerancia a la diversidad arrojó un  $\alpha=0.756$ ; el factor 6 de Comunicación intercultural tiene un valor de  $\alpha=0.559$ ; el Factor 7 Equidad Laboral obtuvo un  $\alpha=0.345$  y por último en el factor 8 Selección  $\alpha=0.458$ .

Con la variable de Employer Branding se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 21 para realizar el análisis de los datos. Se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach que permitió medir para medir la consistencia interna de los ítems en donde se obtuvo un índice

de 0.943 (Tabla 3.11). Dicho índice permitió aceptar las variables consideradas en el instrumento y continuar con su análisis debido a que dicho índice revela que los ítems tienen claridad con respecto al concepto que se encuentra en medición. Sin embargo, si se realizó una reubicación de los ítems y un renombramiento de las dimensiones con la finalidad de hacerlo más comprensible al usuario agrícola.

*Tabla 3.11*  
*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.943	44

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

El análisis mediante la medida para determinar si la muestra es válida para el estudio arrojó un valor de 0.868 en la medición del Kaiser-Meyer-Olkin (Tabla 3.12) y la medida en la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 3508.314 con un nivel de significancia de 0.000 lo cual indica que puede realizarse un análisis factorial con este tamaño de muestra.

*Tabla 3.12*  
*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.868
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	3508.314
	Gf	946
	Sig.	.000

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

En la siguiente tabla se observan las comunalidades asignadas inicialmente a las variables, así como las comunalidades que han sido arrojadas por la solución factorial, es decir por la extracción de factores.

*Tabla 3.13*  
*Comunalidades*

	Inicial	Extracción
EB1.Empresa_programa	1	0.702
EB2.Valora_habilidades	1	0.744



EB3.Aprendido_cosas	1	0.737
EB4.Prohibe_riñas	1	0.685
EB5.Jefes_ayuda	1	0.632
EB6.Comunicacion_compañeros	1	0.646
EB7.Fomento_cultura	1	0.825
EB8.Laborar_empresa	1	0.606
EB9.Imita_a_la_empresa	1	0.635
EB10.Actividad_efectiva	1	0.598
EB11.Permite_opinar	1	0.711
EB12.Apoyo_vivienda	1	0.738
EB13.Provee_alimentos	1	0.651
EB14.Programa_educativo	1	0.726
EB15.Brinda_proteccion	1	0.687
EB16.Servicio_enfermeria	1	0.657
EB17.Residuos_quimicos	1	0.719
EB18.Jefes_amables	1	0.709
EB19.Jefes_respeto	1	0.859
EB20.Jefestratoigual	1	0.733
EB21.Otras_actividades	1	0.789
EB22.Jornada_suficiente	1	0.758
EB23.Tareas_familiares	1	0.745
EB24.Tiempo_familia	1	0.693
EB25.Tiempo_descanso	1	0.751
EB26.Empresa_economia	1	0.693
EB27.Empresa_apoyo_comunidad	1	0.725
EB28.Modifica_rutinas	1	0.714
EB29.Forma_cultivar	1	0.795
EB30.Empresa_activa	1	0.722
EB31.Sueldo_esfuerzo	1	0.61
EB32.Prestaciones_salariales	1	0.607
EB33.Empresa_IMSS	1	0.754
EB34.Preocupa_necesidad	1	0.628
EB35.Preocupa_ambiente	1	0.714
EB36.Empresa_reglas	1	0.677
EB37.Empresa_orgullo	1	0.761
EB38.Cambiar_patron	1	0.684
EB39.Trabajo_hrs.ext	1	0.628
EB40.Evita_tarde	1	0.66
EB41.Trabajo_valorado	1	0.726
EB42.Gusto_trabajo	1	0.734
EB43.Parte_equipo	1	0.785
EB44.Cariño_empresa	1	0.782

Fuente: Obtenida a partir de cálculos con SPSS (2019).

En la siguiente tabla se observa la varianza total explicada en un total de 10 factores representando un 70.59 de la variabilidad de la escala.

*Tabla 3.14*  
*Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	14.808	33.656	33.656	14.808	33.656	33.656	8.001	18.185	18.185
2	3.947	8.971	42.627	3.947	8.971	42.627	4.980	11.317	29.502
3	2.361	5.365	47.992	2.361	5.365	47.992	3.192	7.254	36.756
4	1.977	4.493	52.485	1.977	4.493	52.485	3.026	6.878	43.634
5	1.731	3.934	56.419	1.731	3.934	56.419	2.724	6.190	49.825
6	1.433	3.257	59.676	1.433	3.257	59.676	2.246	5.104	54.928
7	1.384	3.144	62.820	1.384	3.144	62.820	2.032	4.619	59.547
8	1.310	2.976	65.796	1.310	2.976	65.796	1.843	4.188	63.735
9	1.135	2.581	68.377	1.135	2.581	68.377	1.697	3.856	67.591
10	1.048	2.383	70.759	1.048	2.383	70.759	1.394	3.168	70.759

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

*Tabla 3.15*  
*Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>*

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Item 31	.161	.666	.141	.337	-.050	.214	.190	-.063	.042	.090
Item 32	.389	.174	.066	.697	.197	.101	.130	.028	.069	.017
Item 33	.376	.086	.334	.657	.024	.130	.131	-.019	.061	-.080
Item 34	-.005	-.145	.445	.359	.182	.088	.310	.388	.207	-.082
Item 35	.218	-.057	.714	.190	.083	-.041	-.052	.122	.024	.090
Item 36	.242	.066	.744	.051	.043	.108	.038	.023	.043	-.099
Item 37	.099	.709	.215	.261	.022	.320	.197	-.148	.167	-.084
Item 38	.254	.430	.366	.397	-.200	-.069	-.041	-.105	-.070	-.059
Item 39	.041	.607	.150	.351	.052	-.009	-.121	-.034	.273	.160
Item 40	.371	.256	.341	.476	-.052	.141	.057	-.075	.123	-.069
Item 41	.391	.202	.355	.269	.206	.375	-.267	.063	-.165	-.182
Item 42	.070	.783	-.143	-.041	.030	-.044	.060	.245	-.114	-.138
Item 43	.031	.715	-.093	.034	.219	.076	-.057	.092	-.240	.077
Item 44	.189	.803	-.090	-.079	.075	.105	.083	-.059	.015	-.062
Item 45	.169	.480	.359	.018	-.015	.482	-.041	-.163	.064	-.184

Item 46	.238	.557	.260	.221	-.139	.208	.238	-.222	-.039	-.054
Item 47	-.026	.225	.082	.137	.047	-.127	-.140	.304	-.036	.714
Item 48	.524	.058	.420	.017	.315	.039	.191	-.089	.291	.157
Item 49	.602	.013	.530	-.092	.305	.012	.251	-.108	.188	.061
Item 50	.635	.054	.373	-.080	.195	.036	.313	-.128	.157	.056
Item 51	.213	.089	.067	.155	.777	.056	-.110	-.171	.238	.038
Item 52	.292	.010	.228	-.042	.762	.043	.157	.004	-.108	.014
Item 53	.113	-.032	.073	-.081	-.091	.034	-.004	.819	.104	.166
Item 54	.290	.104	-.031	.049	.569	.277	-.071	.415	-.068	-.110
Item 55	.171	.217	-.010	.131	.347	.703	-.036	.013	-.181	.092
Item 56	.305	.261	.098	.121	-.087	.573	.261	.261	.110	.153
Item 57	.182	.443	-.024	.059	.243	.429	.419	.149	.225	-.035
Item 58	.517	.094	-.067	.331	.457	.332	.074	-.003	.000	-.016
Item 59	.691	.080	.050	.352	.138	.269	.116	.248	.134	-.006
Item 60	.634	.317	-.082	.286	.127	.153	.275	.088	.076	.044
Item 61	.603	.074	.057	.199	.170	.138	.033	.285	.258	-.038
Item 62	.249	.305	-.180	.448	.117	.079	.436	-.063	.034	.062
Item 63	.378	.136	.095	.180	-.147	-.009	.689	.066	-.193	-.117
Item 64	.442	.229	.161	.166	.255	.101	.463	-.183	-.054	-.024
Item 65	.488	.153	.190	.339	.217	.341	.180	-.045	.309	-.090
Item 66	.609	.032	.334	.215	.029	.094	.301	.195	.026	-.089
Item 67	.777	.294	.179	.048	.011	.028	.157	.096	-.030	.037
Item 68	-.060	-.263	-.109	-.162	-.028	.157	.045	-.056	.004	.736
Item 69	.529	.236	.163	.082	.097	.165	-.081	.110	.452	-.019
Item 70	.238	-.128	.061	.090	-.003	-.073	-.062	.111	.744	-.015
Item 71	.629	.206	.060	.311	.247	-.105	.129	.086	.291	-.082
Item 72	.778	.056	.211	.076	.170	.058	-.008	-.197	.012	-.058
Item 73	.779	-.009	.293	.151	.129	.174	.061	-.111	-.070	-.024
Item 74	.764	.161	.015	.269	.066	.107	-.052	.247	.117	-.077

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 22 iteraciones.

Una vez realizada la solución factorial se identificaron las siguientes dimensiones y/o factores los cuales fueron agrupados de la siguiente manera, incluso fue necesario hacer un ajuste en el nombre (se sugiere el termino rebautizar).

Tabla 3.16  
Agrupación de ítems por factor

	<b>Carga del Factor</b>	<b>Ítem</b>
<b>Factor 1: Ambiente de trabajo</b>	<b>18.18%</b>	
Los jefes en mi empresa son personas amables.		48
Los jefes en mi empresa tratan a todos sus empleados con respeto.		49
Los jefes en mi empresa tratan a todos sus empleados por igual.		50
La empresa con el paso del tiempo ha modificado la forma de trabajar para hacer una rutina menos pesada.		58
La empresa en la que trabaja ha ido cambiando la forma de cultivar para obtener mejores frutos.		59
La empresa en la que trabaja es de las más atractivas para trabajar.		60
Considera que en el rancho donde trabaja puede ganar un buen sueldo si tiene altos niveles de esfuerzo.		61
Si le piden trabajar más horas porque la siembra puede perderse usted se quedaría.		69
Usted cree que su trabajo es valorado por la empresa.		71
A usted le gusta su trabajo.		72
Usted se siente parte de un equipo donde todos ganan.		73
Usted siente cariño por la empresa donde trabaja.		74
<b>Factor 2. Servicios y prestaciones</b>	<b>11.31</b>	
La empresa cuenta con algún programa de escuela para beneficio de sus trabajadores.		31
En la empresa donde trabaja se fomentan las actividades culturales y de deporte.		37
Usted cree que muchas personas quisieran laborar en la empresa donde usted trabaja.		38
Los otros ranchos copian la forma de trabajo de la empresa donde estoy trabajando porque son los líderes.		39
La empresa le apoya con vivienda.		42
La empresa le provee de servicio de alimentos.		43
La empresa cuenta con programas educativos para sus hijos.		44
La empresa usa fertilizantes químicos y plaguicidas, pero me brinda protección para no respirarlos.		45
La empresa tiene servicio de enfermería y/o transporte al médico.		46
La empresa en la que trabaja apoya a la comunidad		57
<b>Factor 3. Relaciones humanas</b>	<b>7.25</b>	
La empresa prohíbe las riñas entre compañeros de trabajo.		34
Sus jefes le brindan ayuda cuando lo requiere.		35
Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.		36
<b>Factor 4. Rendimiento laboral</b>	<b>6.87</b>	
La empresa valora las habilidades de los trabajadores con la intención de cambiarlos a algún puesto mejor remunerado.		32
En la empresa ha aprendido cosas que en otras empresas no lo había hecho (conocimientos del fruto, de la tierra, de las plagas, de inocuidad, etc).		33
La empresa le ha enseñado como hacer una actividad para que esta sea más efectiva.		40
La empresa en la que trabaja tiene otras prestaciones salariales para motivar a su personal, como bonos de producción, de asistencia, etc.		62
<b>Factor 5. Balance entre la vida y el trabajo</b>	<b>6.19</b>	

Su jornada de trabajo le permite hacer otras actividades personales.		51
Su jornada laboral es suficiente tiempo para terminar las labores asignadas.		52
Su trabajo le permite dedicar tiempo relajante con su familia.		54
<b>Factor 6. Reputación social</b>	<b>5.10</b>	
Durante su día de trabajo tiene algunos tiempos de descanso además del tiempo para comer.		55
La empresa en la que trabaja es muy importante en la economía de la comunidad.		56
<b>Factor 7. Seguridad en el trabajo</b>	<b>4.61</b>	
La empresa (el patrón) en la que trabaja le otorga seguridad social (IMSS).		63
La empresa en la que trabaja se preocupa por las necesidades de sus trabajadores.		64
<b>Factor 8. Compromiso</b>	<b>4.18</b>	
En la empresa se generan residuos químicos que dañan al medio ambiente.		47
Tiene intención de cambiar de patrón próximamente.		68

---

El primer factor Ambiente de trabajo obtuvo un valor de Alfa de Cronbach  $\alpha=0.90$ , mientras que el factor 2 Servicios y prestaciones tiene un valor de confiabilidad  $\alpha=0.849$ , el factor 3 Relaciones humanas obtuvo un valor  $\alpha= 0.58$ , el factor 4 llamado Rendimiento laboral arrojó un valor de  $\alpha=0.674$ , el factor 5 denominado Balance entre la vida y el trabajo obtuvo un valor de 0.71, mientras que el resto de los factores obtuvieron valores menores a 0.50.

El diseño final del instrumento contiene los ítems agrupados de las variables en estudio. Son 30 ítems los correspondientes a la variable de Gestión de la Diversidad Cultural y el resto (38 ítems) pertenecen a alguno de los factores de Employer Branding, haciendo énfasis, en que durante el análisis factorial se perdieron o eliminaron un total de 6 ítems pues de acuerdo a la carga factorial se analizó que no estaban aportando a la medición de ninguna dimensión. La agrupación de ítems se conformó en las siguientes dimensiones.

**Variable Independiente: Gestión de la diversidad cultural**

Factor 1 GDC	Igualdad y Respeto
Factor 2 GDC	Manejo interno de la diversidad cultural
Factor 3 GDC	Integración

Factor 4 GDC	Comunicación
Factor 5 GDC	Tolerancia a la diversidad
Factor 6 GDC	Comunicación intercultural
Factor 7 GDC	Equidad laboral
Factor 8 GDC	Selección

**Variable dependiente: Employer Branding**

Factor 1 EB	Ambiente de trabajo
Factor 2 EB	Servicios y prestaciones
Factor 3 EB	Relaciones humanas
Factor 4 EB	Rendimiento laboral
Factor 5 EB	Balance entre la vida y el trabajo
Factor 6 EB	Reputación social
Factor 7 EB	Seguridad en el trabajo
Factor 8 EB	Compromiso

### **3.7 Análisis de datos cuantitativos**

El análisis de los datos obtenidos se llevó a cabo utilizando el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21, este software se utilizó para llevar a cabo los cálculos estadísticos que permitieron realizar de manera exacta cálculos de estadística descriptiva e inferencial. Para el caso de los objetivos e hipótesis de investigación se utilizaron cálculos de correlación con la finalidad de conocer si existe alguna relación entre las variables de estudio, además los datos permitieron realizar una regresión lineal para conocer el grado de influencia de una variable sobre la otra. En el caso de la hipótesis que establece la comparación entre grupos se utilizó una Prueba T de Student para conocer si los hombres y las mujeres son diferentes en cuanto a su nivel de productividad.

Se utilizó el programa AMOS el cual es compatible con el SPSS para desarrollar un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) que permitió establecer relaciones entre la variable latente y la variable observada.

### **3.8 Diseño de herramienta cualitativa de recolección de datos**

Recordando que este proyecto incluye el apoyo de técnicas mixtas de investigación, se realizó una entrevista la cual se define como un medio que permite de forma cualitativa la recopilación de información detallada desde el punto de vista de la persona que informa, comparte oralmente con el investigador aquello relativo a un tema específico (Fontana y Frey, 2005). Las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes puedan expresar sus experiencias (Vargas, 2012).

En esta investigación se utilizó una entrevista no estructurada que es aquella que destaca la interacción entre el entrevistador y el sujeto entrevistado en donde prevalece la intención de entender el sentir del sujeto, por lo que se recomienda formular preguntas abiertas, enunciarlas con claridad, únicas, simples y que impliquen una idea principal que refleje el tema central de la investigación (Vargas, 2012). El objetivo que se pretende complementar en esta investigación de forma cualitativa es caracterizar la diversidad del capital humano en las empresas agrícolas productoras de berries en el Valle de San Quintín. Debido a que fue una entrevista no estructurada no se cuenta con un guion de preguntas sino únicamente las siguientes palabras claves:

- \*Origen geográfico
- \*Creencias religiosas
- \*Lenguas habladas
- \*Preferencias sexuales
- \*Necesidades especiales
- \*Edad y comportamiento laboral

La realización de entrevistas se realizó utilizando el apoyo de un aparato de telefonía celular que permitió grabar conversación por más de una hora de manera continua, al ser un medio digital moderno permitió con comodidad resguardar el audio en un computador para analizar la información y realizar un análisis por medio del establecimiento de códigos y categorías para identificar criterios de agrupación en los datos obtenidos. Se realizaron en

español debido a que los migrantes utilizan su lengua materna únicamente con personas de su misma etnia y comúnmente manifiestan no hablar solo entender un poco.

Los sujetos de investigación que aportaron información sobre la forma en que se llevan a cabo las actividades gerenciales fueron los gerentes. Para realizar esta investigación se decidió entrevistar a los gerentes de recursos humanos de las empresas agrícolas o a los gerentes de producción (son conocidos como ingenieros de campo) dado que son ellos los que mantienen el contacto directo con el jornalero agrícola. Una de las dificultades para realizar la investigación cualitativa fue la aceptación de la cita por parte de los representantes del empresario debido a la carga de trabajo personal. Al igual que con los jornaleros también se desarrolló un guión de entrevista.



**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

#### 4.1 Descripción de los resultados

Con el fin de cumplir los objetivos mencionados en capítulo I se realizó una investigación de campo en el Valle de San Quintín durante los meses de agosto a noviembre del año 2018 en donde se encuestaron a una muestra de 384 jornaleros agrícolas con la intención de conocer su percepción sobre el estilo de gestión que llevan a cabo las empresas en las cuales desempeñan sus actividades y estar en posibilidades de determinar si esta influye en el employer branding de las empresas. La gestión de la diversidad cultural es considerada como variable independiente y acorde con la revisión de literatura contempla las dimensiones de diversidad cultural, manejo interno de la diversidad cultural, integración, comunicación, tolerancia a la diversidad, comunicación intercultural, equidad y selección. La variable dependiente es el employer branding y contempla las dimensiones de ambiente de trabajo, servicios y prestaciones, relaciones humanas, rendimiento laboral, balance, reputación social, seguridad en el trabajo y compromiso. Las encuestas aplicadas fueron capturadas en el programa estadístico SPSS y a continuación se describen los datos encontrados.

#### 4.2 Análisis de la muestra

En la muestra seleccionada se identificó que en los campos agrícolas de la región se emplean una mayoría de personas de género masculino, ya que predominó dicho género con un 58% y un 41% de personas del género femenino, tal y como se muestra en la siguiente tabla 4.1.

*Tabla 4.1*  
*Género de los participantes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	225	58.6	58.6	58.6
	Mujer	159	41.4	41.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Otra característica de los participantes fue el lugar de nacimiento de las personas, cuya información muestra que la mayoría de los participantes (41.7%) son nacidos en el Estado de Baja California, seguidos por un 30.7% por personas originarias del Estado de Oaxaca y en una tercera posición con un porcentaje de 8.9 % por los trabajadores originarios del Estado de Guerrero y en una última posición de acuerdo a las frecuencias más sobresalientes se encuentran las personas originarias del Estado de Sinaloa con un porcentaje de presencia del 5.2%, tal y como se muestra en la siguiente tabla 4.2.

*Tabla 4.2*  
*Lugar de nacimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aguascalientes	2	.5	.5	.5
	Baja California	160	41.7	41.7	42.2
	Baja California Sur	2	.5	.5	42.7
	Chiapas	4	1.0	1.0	43.8
	Chihuahua	3	.8	.8	44.5
	Guanajuato	2	.5	.5	45.1
	Guerrero	34	8.9	8.9	53.9
	Hidalgo	1	.3	.3	54.2
	Jalisco	1	.3	.3	54.4
	México	7	1.8	1.8	56.3
	Michoacán	8	2.1	2.1	58.3
	Morelos	1	.3	.3	58.6
	Nayarit	1	.3	.3	58.9
	Oaxaca	117	30.5	30.5	89.3
	Sinaloa	20	5.2	5.2	94.5
	Sonora	2	.5	.5	95.1
	Tabasco	2	.5	.5	95.6
	Tamaulipas	1	.3	.3	95.8
	Veracruz	16	4.2	4.2	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Dentro de las características personales que se investigaron se encuentra la edad. Los resultados muestran que un 49.5% de las personas que trabajan en el campo son personas jóvenes cuyo rango de edad va desde los 18 a los 28 años de edad. Seguidos en porcentaje por los jóvenes adultos (edad desde los 29 a los 38 años de edad) con un 22.7% y en tercera posición por los adultos con un 20.3% (edad desde los 39 a los 48 años de edad). Se observa que existe una disminución de porcentaje de participantes conforme avanza la edad. Dicha información se muestra en la siguiente tabla 4.3.

*Tabla 4.3*  
*Edad\_rangos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Jóvenes	190	49.5	50.5	50.5
	Jóvenes adultos	87	22.7	23.1	73.7
	Adultos	78	20.3	20.7	94.4
	Adultos mayores	21	5.5	5.6	100.0
	Total	376	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	8	2.1		
Total		384	100.0		

En la tabla 4.4 se observa el nivel de educación formal de los participantes y se encontró que 33.6% de las personas que laboran en el campo son personas que únicamente han cursado el nivel primaria, seguidas por un 25.8% por personas que cursaron nivel preparatoria y en tercera posición con un 24.2% por trabajadores que asistieron hasta la escuela secundaria.

*Tabla 4.4*  
*Ultimo grado escolar cursado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	129	33.6	33.6	33.6
	Secundaria	93	24.2	24.2	57.8
	Preparatoria	99	25.8	25.8	83.6
	Universidad	30	7.8	7.8	91.4
	Sin Estudios	33	8.6	8.6	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Con respecto a la situación del estado civil de las personas participantes de esta investigación, se encontró que un 41.7% son solteros, seguidos de un 34.9% de personas casadas y en tercera posición con un 20.1% se encuentran las personas que han decidido vivir en unión libre con su pareja. Podría decirse entonces que un 55% de las personas tienen una pareja con la que han decidido vivir juntos.

*Tabla 4.5*  
*Estado civil*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casado	134	34.9	34.9	34.9
	Soltero	160	41.7	41.7	76.6
	Unión libre	77	20.1	20.1	96.6
	Divorciado	13	3.4	3.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Se observo además que la mayoría son personas cuya residencia en el valle es temporal: un 57.6% de las personas son migrantes y un 42.4% de las personas tienen su residencia fija en la región de San Quintín. Dicha información se observa en la siguiente tabla 4.6.

*Tabla 4.6*  
*Situación residencial*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Migrante	221	57.6	57.6	57.6
	No migrante	163	42.4	42.4	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

Con respecto a la posesión de la vivienda, se observa de acuerdo a la siguiente tabla 4.7 que un 65.6% de las personas que trabajan en el campo tienen propiedad sobre el lugar que habitan y 23.4 ha decidido rentar un espacio para vivir.

*Tabla 4.7*  
*Tipo de vivienda*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	propia	252	65.6	65.6	65.6
	rentada	90	23.4	23.4	89.1
	prestada	42	10.9	10.9	100.0
	Total	384	100.0	100.0	

En dichas viviendas se observa de acuerdo a la siguiente tabla que los jornaleros viven en grupos de entre 3 y 5 personas, pues así lo indican las frecuencias y porcentajes de la siguiente tabla 4.8.

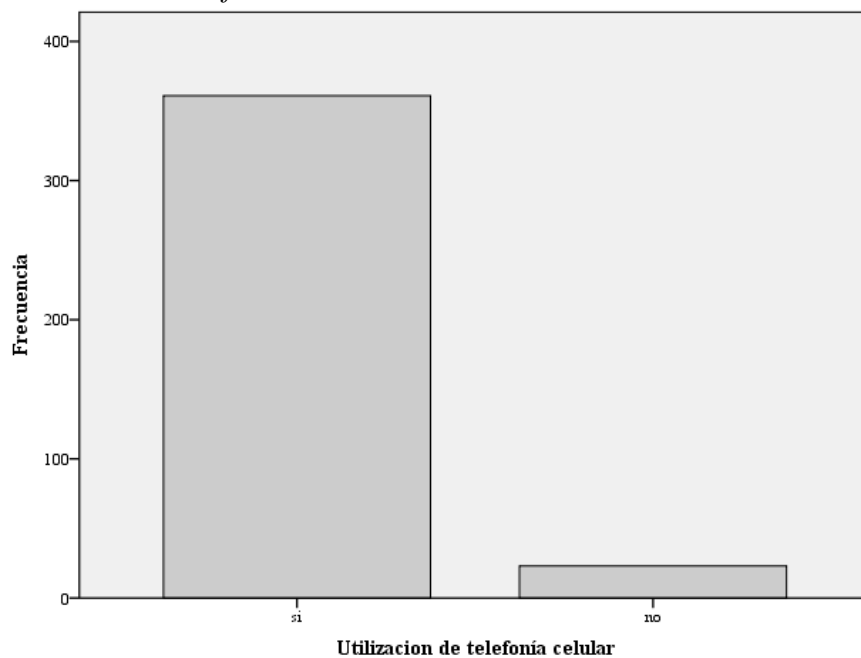
*Tabla 4.8*  
*Personas que habitan en su domicilio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	.00	18	4.7	4.7	4.7
	1.00	19	4.9	4.9	9.6
	2.00	59	15.4	15.4	25.0
	3.00	75	19.5	19.5	44.5
	4.00	82	21.4	21.4	65.9
	5.00	65	16.9	16.9	82.8
	6.00	26	6.8	6.8	89.6

7.00	18	4.7	4.7	94.3
8.00	7	1.8	1.8	96.1
9.00	1	.3	.3	96.4
10.00	11	2.9	2.9	99.2
11.00	3	.8	.8	100.0
Total	384	100.0	100.0	

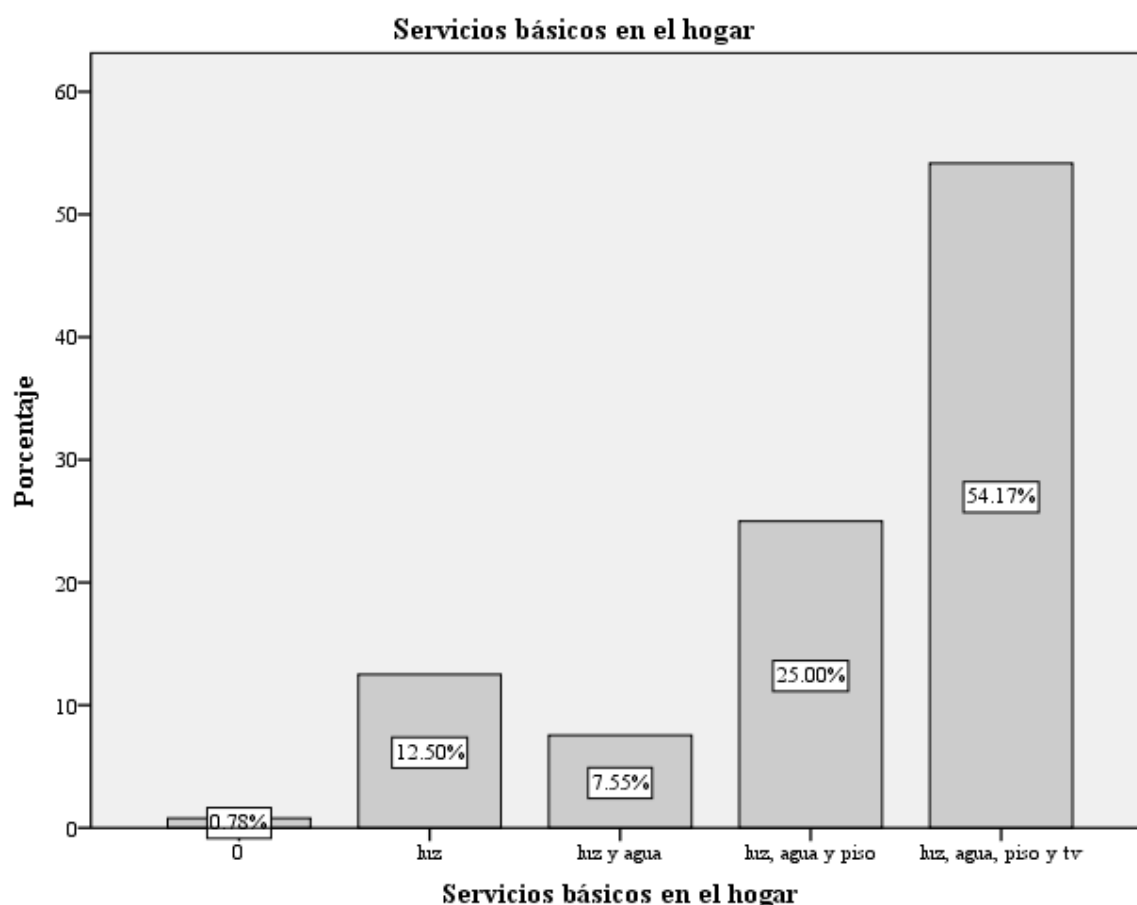
Dentro de los servicios de comunicación que utilizan los trabajadores del campo se encontró que un 94% de los jornaleros utilizan telefonía celular y solo un 6% de manera aproximada no utiliza esta tecnología de comunicación (Figura 4.1).

*Figura 4.1.*  
*Utilización de telefonía celular*



Además de la utilización de la telefonía móvil como un servicio de comunicación se cuestionó los participantes sobre los servicios con los que cuenta en su hogar, se observó que de acuerdo a la muestra un 54.17% de los encuestados cuenta con los servicios de luz, agua, piso de cemento y televisión de paga; seguidos de un 25% que posee los servicios de luz, agua y piso en su hogar.

Figura 4.2  
Servicios básicos del hogar de jornaleros



### 4.3 Análisis descriptivo

La muestra encuestada aportó información valiosa que fue analizada en primera instancia mediante un análisis descriptivo que permite hacer una síntesis de las tendencias, así como ordenar y aclarar con mayor precisión la información obtenida. En las siguientes tablas se encuentran los porcentajes y las frecuencias encontradas con respecto a cada una de las dimensiones de las variables de estudio. Las dimensiones fueron calculadas en el programa estadístico SPSS con la función de calcular variable y posteriormente una recodificación para encontrar una tendencia general debido a que el instrumento aplicado tiene una escala de likert con codificación de percepción que va 1 a 7 con una escala de Nunca a Siempre. Sin



embargo, para un mejor análisis, se agruparán los ítems por dimensión y se calcularán únicamente tendencias positivas y negativas.

#### 4.3.1 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la dimensión de igualdad y respeto

En la siguiente tabla se observa que los participantes de esta investigación opinan con un alto porcentaje de 78.9% que en las empresas en las cuales se encuentran prestando sus servicios están siendo tratados con respeto y en condiciones de igualdad, el siguiente porcentaje de tendencia es el 14.8% con una opinión neutral mientras que solamente un 6.0% piensa que en la empresa donde labora no es tratado con respeto o en las mismas condiciones de igualdad.

*Tabla 4.9*  
*Percepción general de los participantes sobre igualdad y respeto*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
N	%	n	%	n	%	383
23	6.0	57	14.8	303	303	99.7%
Factor 1: Igualdad y Respeto						Ítem
Cuando fue contratado en la empresa donde trabaja, recibió el mismo trato por ser hombre o ser mujer.						2
La empresa siempre se asegura que entendiste tus derechos y obligaciones en el trabajo, incluso si no hablas español.						7
La empresa fomenta y respeta los usos y costumbre de sus empleados.						13
Considera usted que la empresa trata a todos sus empleados por igual.						14
La empresa ha cumplido con lo ofrecido durante el proceso de reclutamiento.						15
En la empresa donde usted trabaja dan a conocer a todos sus empleados un código de conducta y respeto a los compañeros de trabajo.						16
En la empresa donde usted trabaja todos los empleados reciben el mismo trato.						17
La empresa tiene tolerancia y respeto a las personas sin importar su raza o grupo étnico.						18
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar si es hombre o mujer.						26

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

### 4.3.2 Opinión de los participantes del estudio con respecto Manejo Interno de la Diversidad Cultural

En la siguiente tabla se observa la dimensión de manejo interno de la diversidad cultural desde la percepción de los jornaleros que han participado como informantes en esta investigación se encontró que en un 60.7% las empresas no cuentan con acciones asociadas al reconocimiento de las diferencias culturales entre el personal que labora con ellas y solo un 24.5% de los participantes afirmó que en las empresas en donde laboran si existen estrategias asociadas a un manejo interno de la diversidad cultural. Un 13.5% opina de manera neutral con respecto a la variable de investigación.

*Tabla 4.10*  
*Percepción general de los participantes sobre diversidad cultural*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	379
233	60.7	52	13.5	94	24.5	98.7%
Factor 2. Manejo interno de la diversidad cultural						Ítem
Existe una persona que habla una lengua materna y es encargada de atender las quejas de los trabajadores						6
Existe en la empresa una persona que funge como intérprete de lenguas maternas.						8
La empresa favorece con acciones el aprendizaje de otras culturas.						9
Se realizan en la empresa actividades culturales para conservar tradiciones y costumbres.						12
En la empresa se lleva un registro de la lengua materna de sus trabajadores.						19

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

### 4.3.3 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la integración

La dimensión de integración del capital humano en las empresas agrícolas responde a conocer si en la plantilla de personal se han integrado personas con distintas características y se encontró que en un 65.9% los jornaleros consideran que en las empresas existen condiciones favorables para que las personas se integren a la plantilla laboral independientemente de sus

características personales o culturales y que las empresas si llevan un registro de esto. El 20% está en contra de la afirmación anterior y un 13.8% se mantuvo neutral ante estas cuestiones de opinión.

*Tabla 4.11*

*Percepción general de los participantes sobre integración de capital humano*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	382
77	20.1	52	13.8	253	65.9	99.5%
Factor 3. Integración						Ítem
En la empresa se lleva un registro de las edades de sus trabajadores.						20
En la empresa lleva un registro del estado de origen de sus trabajadores						21
En la empresa donde trabaja existen medidas para evitar la discriminación.						23
En la empresa donde usted trabaja también trabajan personas mayores de 50 años.						30

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.3.4 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la comunicación**

Con respecto a la dimensión de comunicación un 50% de los encuestados están de acuerdo en que la empresa realiza actividades dentro de la empresa que favorecen la comunicación entre ambos aun cuando los trabajadores no hablen la misma lengua. Sin embargo, un 35% afirma no estar de acuerdo debido a que en la empresa en donde laboran no hay características de este tipo. El resto de los participantes mantuvo una postura neutral en esta variable de investigación.

*Tabla 4.12*

*Percepción general de los participantes sobre la comunicación*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	98.7%
135	35.2	52	13.5	192	50	379

<b>Factor 4. Comunicación</b>	<b>Ítem</b>
La empresa pública los documentos o anuncios para los empleados en la lengua materna de mayor presencia.	5
La empresa acepta el uso de una lengua materna como medio de comunicación.	10
En la empresa donde usted trabaja puede realizar acciones religiosas antes de iniciar sus labores como rezar o persignarse.	11

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.3.5 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la tolerancia de la diversidad**

Con respecto a la variable de inclusión, la tabla muestra que un 69.8% de los encuestados están en de acuerdo en que en la empresa son aceptadas las diferencias en las características personales de los trabajadores. Un 19% se mantiene en contra de la afirmación anterior y solamente el 10.9 se mantiene con una postura neutral ante estas afirmaciones.

*Tabla 4.13*

*Percepción general de los participantes sobre la tolerancia a la diversidad*

<b>Desacuerdo</b>		<b>Neutral</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>total</b>
<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>383</b>
<b>73</b>	<b>19</b>	<b>42</b>	<b>10.9</b>	<b>268</b>	<b>69.8</b>	<b>99.7</b>
<b>Factor 5. Tolerancia a la diversidad</b>						<b>Ítem</b>
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su raza.						27
La empresa asigna puestos de mayordomos a una persona sin importar su edad.						28
Existen en la empresa se contrata a personas que tienen alguna dificultad para hablar, escuchar, mirar o caminar.						29

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.3.6 Opinión de los participantes del estudio con respecto a comunicación intercultural

Con respecto a la variable de inclusión, la tabla 14 muestra que prácticamente la totalidad de los encuestados opinan que en las empresas no existen traductores ni supervisores directos que faciliten la comunicación cuando el jornalero no habla el español. Este punto será tratado más adelante como una estrategia.

*Tabla 4.14*

*Percepción general de los participantes sobre comunicación intercultural*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	N	%	n	%	382
382	99.5	0	0	0	0	99.5
Factor 6. Comunicación intercultural						Ítem
En la empresa en la que trabaja existe por parte de la empresa la posibilidad de que te traduzcan a una lengua si tú no hablas o entiendes bien el español.						1
Los mayordomos o personas que están en contacto directo con los jornaleros hablan una lengua distinta al español.						4

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.3.7 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Equidad Laboral

Con respecto a la variable de equidad laboral se encontró un porcentaje mayoritario de un 54.4% en desacuerdo sobre la equidad laboral es decir que consideran que se encuentran siendo discriminados. Un 34.1% considera que en su empresa si existe un trato justo y solamente un 9.9% se abstuvo de mostrar una tendencia ya sea positiva o negativa.

*Tabla 4.15*

*Percepción general de los participantes sobre equidad laboral*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	N	%	n	%	378
209	54.4	38	9.9	131	34.1	98.4

<b>Factor 7. Equidad Laboral</b>	<b>Ítem</b>
Considera que en la empresa donde trabajas estas siendo discriminado.	24
Considera usted que la empresa divide el trabajo de acuerdo al sexo del empleado.	25

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.3.8 Opinión de los participantes del estudio con respecto a selección**

Con respecto a la variable de selección, la siguiente tabla muestra resultados a favor con respecto las condiciones que influyeron en su selección. Un 28.4% considera que estos factores no son tomados en cuenta y un 10.7% se mantiene neutral en estas afirmaciones.

*Tabla 4.16*

*Percepción general de los participantes con respecto a selección*

<b>Desacuerdo</b>		<b>Neutral</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>total</b>
<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>380</b>
<b>109</b>	<b>28.4</b>	<b>41</b>	<b>10.7</b>	<b>230</b>	<b>59.9</b>	<b>99</b>
<b>Factor 8. Selección</b>						<b>Ítem</b>
Su apariencia física fue importante durante el proceso de contratación.						3
Considera que en la empresa donde trabajas la edad es una condición que se toma en cuenta para contratar.						22

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.4 Opinión de los participantes del estudio con respecto a la variable dependiente**

##### **Employer Branding**

La variable dependiente de employer branding evaluada por medio del instrumento previamente diseñado y validado fue medida según la percepción de los trabajadores de las mismas empresas agrícolas, las siguientes tablas muestran los niveles que muestran las percepciones de los mismos trabajadores con respecto al branding de la empresa en la cual

se encuentran empleados actualmente. Cada tabla incluye las preguntas de la dimensión que se encuentra en investigación.

#### 4.4.1 Opinión de los participantes del estudio con respecto al ambiente de trabajo

Con respecto a la dimensión de ambiente de trabajo, en la siguiente tabla, se encontró que existen opiniones favorables con respecto al ambiente de trabajo pues un 78.9% considera que es positivo, un 11.7% manifiesta no estar ni a favor ni en contra y solamente un 8.9% considera que existe un mal ambiente de trabajo en los campos agrícolas.

Tabla 4.17

*Percepción general de los participantes sobre Ambiente de trabajo*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	382
34	8.9	45	11.7	303	78.9	99.5
Factor 1. Ambiente de trabajo						Ítem
Los jefes en mi empresa son personas amables.						48
Los jefes en mi empresa tratan a todos sus empleados con respeto.						49
Los jefes en mi empresa tratan a todos sus empleados por igual.						50
La empresa con el paso del tiempo ha modificado la forma de trabajar para hacer una rutina menos pesada.						58
La empresa en la que trabaja ha ido cambiando la forma de cultivar para obtener mejores frutos.						59
La empresa en la que trabaja es de las más atractivas para trabajar.						60
Considera que en el rancho donde trabaja puede ganar un buen sueldo si tiene altos niveles de esfuerzo.						61
Si le piden trabajar más horas porque la siembra puede perderse usted se quedaría.						69
Usted cree que su trabajo es valorado por la empresa.						71
A usted le gusta su trabajo.						72
Usted se siente parte de un equipo donde todos ganan.						73

Usted siente cariño por la empresa donde trabaja.	74
---------------------------------------------------	----

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.4.2 Opinión de los participantes del estudio con respecto Servicios y Prestaciones

Con respecto a la dimensión de prestaciones y servicios de los trabajadores del campo, se manifiesta existe una percepción negativa con respecto al tipo y calidad de estos (41.7%) seguidos de un 33.1% que considera que tiene buenas prestaciones, mientras que un 24.7 es neutral en este tema.

*Tabla 4.18*

*Percepción general de los participantes sobre prestaciones y servicios*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	382
160	41.7	95	24.7	127	33.1	99.5
Factor 2. Servicios y Prestaciones						Ítem
La empresa cuenta con algún programa de escuela para beneficio de sus trabajadores.						31
En la empresa donde trabaja se fomentan las actividades culturales y de deporte.						37
Usted cree que muchas personas quisieran laborar en la empresa donde usted trabaja.						38
Los otros ranchos copian la forma de trabajo de la empresa donde estoy trabajando porque son los líderes.						39
La empresa le apoya con vivienda.						42
La empresa le provee de servicio de alimentos.						43
La empresa cuenta con programas educativos para sus hijos.						44
La empresa usa fertilizantes químicos y plaguicidas, pero me brinda protección para no respirarlos.						45
La empresa tiene servicio de enfermería y/o transporte al médico.						46
La empresa en la que trabaja apoya a la comunidad						57

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).



#### 4.4.3 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Relaciones Humanas

La opinión de los participantes con respecto las relaciones humanas o trato con dignidad humana se perciben por parte de los trabajadores que un 77.3% opina a favor del trato, un 12% está en contra del trato humano recibido y un 9.9% manifiesta ser neutral en estos cuestionamientos.

*Tabla 4.19*

*Percepción general de los participantes sobre Relaciones Humanas*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	381
46	12	38	9.9	297	77.3	99.2
Factor 3. Relaciones Humanas						Ítem
La empresa prohíbe las riñas entre compañeros de trabajo.						34
Sus jefes le brindan ayuda cuando lo requiere.						35
Existe buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.						36

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.4.4. Opinión de los participantes del estudio con respecto a Rendimiento Laboral

En la siguiente tabla se muestran los resultados de opinión de los jornaleros agrícolas participantes los cuales afirman en 66.4% que el trabajo en el campo puede ser productivo a través de la mejora y/o perfeccionamiento de la actividad. La segunda modalidad de opinión manifiesta que un 17.7% está en desacuerdo con la opinión anterior y un 15.4% se mantiene neutral en estas afirmaciones.

*Tabla 4.20*

*Percepción general de los participantes sobre rendimiento laboral*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
N	%	n	%	n	%	382
68	17.7	59	15.4	255	66.4	99.5

<b>Factor 4. Rendimiento Laboral</b>	<b>Ítem</b>
La empresa valora las habilidades de los trabajadores con la intención de cambiarlos a algún puesto mejor remunerado.	32
En la empresa ha aprendido cosas que en otras empresas no lo había hecho (conocimientos del fruto, de la tierra, de las plagas, de inocuidad, etc).	33
La empresa le ha enseñado como hacer una actividad para que esta sea más efectiva.	40
La empresa en la que trabaja tiene otras prestaciones salariales para motivar a su personal, como bonos de producción, de asistencia, etc.	62

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.4.5 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Balance entre la vida y el trabajo**

La dimensión de balance entre la vida y el trabajo contempla los tiempos después de la jornada de trabajo para hacer actividades cotidianas, así como el tiempo de trabajo y la relación con las tareas asignadas. Un 68.8% manifiesta que existe un equilibrio entre su vida laboral y el trabajo, un 16.1% opina que el tiempo es insuficiente para hacer sus actividades laborales y cotidianas. Un 14.6% mantiene una posición neutral en esta dimensión evaluada.

*Tabla 4.21  
Percepción general de los participantes sobre el balance*

<b>Desacuerdo</b>		<b>Neutral</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>total</b>
<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>382</b>
<b>62</b>	<b>16.1</b>	<b>56</b>	<b>14.6</b>	<b>264</b>	<b>68.8</b>	<b>99.5</b>
<b>Factor 5. Balance entre la vida y el trabajo</b>						<b>Ítem</b>
Su jornada de trabajo le permite hacer otras actividades personales.						51
Su jornada laboral es suficiente tiempo para terminar las labores asignadas.						52
Su trabajo le permite dedicar tiempo relajante con su familia.						54

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.4.6 Opinión de los participantes del estudio con respecto a reputación social

Con respecto a la opinión de los jornaleros sobre la reputación social de la empresa agrícola, se observa que un 60.9% considera que la empresa en la que labora tiene una reputación favorable, en la contraparte un 26.6% considera que la empresa no tiene una buena reputación y solamente un 12% se mantiene sin postura sobre este tema de investigación.

*Tabla 4.22*

*Percepción general de los participantes sobre reputación social*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	N	%	n	%	382
102	26.6	46	12	234	60.9	99.5
Factor 6. Reputación Social						Ítem
Durante su día de trabajo tiene algunos tiempos de descanso además del tiempo para comer.						55
La empresa en la que trabaja es muy importante en la economía de la comunidad.						56

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### 4.4.7 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Seguridad en el trabajo

En la siguiente tabla se observa con respecto a la seguridad en el trabajo se encontraron niveles positivos porque un 74.5% manifiesta que en su trabajo se resuelven sus necesidades laborales y se encuentran afiliados al IMSS para recibir atención médica, un 17.2% está en contra de estar laborando en un trabajo con seguridad y un 7.6% esta se mantuvo neutral en esta dimensión investigada.

*Tabla 4.23*

*Percepción general de los participantes sobre la seguridad*

Desacuerdo		Neutral		Acuerdo		total
n	%	n	%	n	%	381
66	17.2	29	7.6	286	74.5	99.2

<b>Factor 7. Seguridad en el trabajo</b>	<b>Ítem</b>
La empresa (el patrón) en la que trabaja le otorga seguridad social (IMSS).	63
La empresa en la que trabaja se preocupa por las necesidades de sus trabajadores.	64

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.4.8 Opinión de los participantes del estudio con respecto a Compromiso**

En la siguiente tabla se concentran las opiniones de los trabajadores con respecto al nivel de compromiso de la empresa para con la sociedad y el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la empresa. Se observa que existen niveles positivos pues un 46.1% está a favor del compromiso, sin embargo, el siguiente grupo de personas representa un 38.1% y está en desacuerdo con los niveles de compromiso de y para la empresa. Un 14.1% se mantuvo neutral en este tema de investigación.

*Tabla 4.24*

*Percepción general de los participantes sobre el compromiso*

<b>Desacuerdo</b>		<b>Neutral</b>		<b>Acuerdo</b>		<b>total</b>
<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>380</b>
<b>149</b>	<b>38.8</b>	<b>54</b>	<b>14.1</b>	<b>177</b>	<b>46.1</b>	<b>99</b>
<b>Factor 8. Seguridad en el trabajo</b>						<b>Ítem</b>
En la empresa se generan residuos químicos que dañan al medio ambiente.						47
Tiene intención de cambiar de patrón próximamente.						68

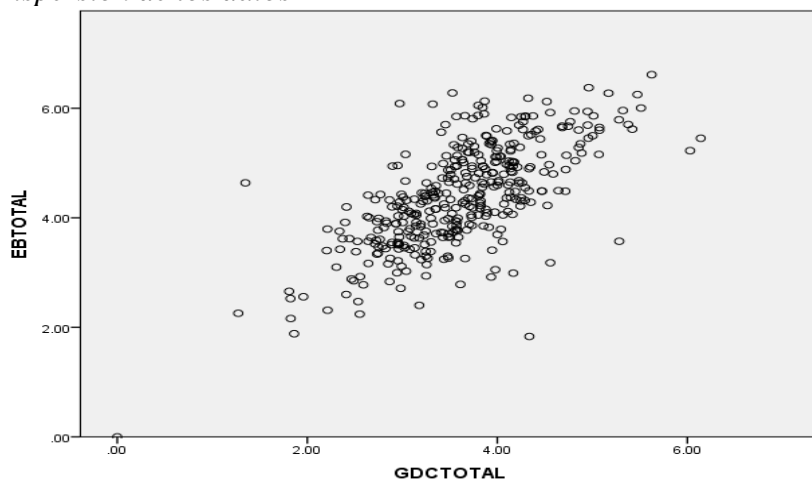
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2019).

#### **4.5 Análisis Inferencial**

Con la finalidad de encontrar una relación general entre las variables propuestas se desarrolló un análisis de correlación el cual permite indicar a través de un índice la relación entre las mismas. Como primer punto se desarrolló un gráfico de dispersión con la intención de observar de primera mano los datos y formas de agrupación entre las variables en propuestas.

El siguiente grafico muestra que existe algún tipo de relación entre las variables Gestión de la Diversidad Cultural y la variable Employer Branding.

*Figura 4.3*  
*Dispersión de los datos*



Fuente: Elaboración Propia con SPSS (2019).

#### **4.5.1 Análisis de correlación**

Una correlación es un análisis que determina la relación estadística entre dos variables que intervienen en un estudio. Determina si los cambios en una variable influyen en los cambios de la otra. Sus resultados se evalúan por medio de un coeficiente de correlación que se interpreta según su signo y su valor. Para lograr la interpretación del coeficiente se tomará en cuenta el criterio propuesto por Martínez & colaboradores (2009) el cual se presenta a continuación.

Descripción	Coficiente
Escasa o nula relación entre variables	0 – 0.25
Relación débil entre variables	0.26 – 0.50
Relación entre moderada y fuerte	0.51 – 0.75
Entre fuerte y perfecta	0.76 – 1.00
Relación perfecta	+1
<i>Relación positiva</i>	+

Se utilizó el paquete estadístico SPSS para realizar el cálculo y se encontró lo siguiente:  
 Tabla 4.25

*Correlaciones*

		GDCTOTAL	EBTOTAL
GDCTOTAL	Correlación de Pearson	1	.685**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	383	383
EBTOTAL	Correlación de Pearson	.685**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	383	384

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla anterior se observa un coeficiente de correlación de 0.685 con un nivel de significancia de 0.01. El coeficiente de correlación observado indica que hay una relación moderada a fuerte entre la gestión de la diversidad cultural y el employer branding en las empresas agrícolas.

#### 4.5.2 Comparación de medias para 2 grupos de contraste

En la siguiente tabla se muestran los resultados del cálculo de una T de student que permite la comparación entre grupos tomando como consideración la media y en este caso se observa que la media de producción en el género hombre es de 46.6 cajas mientras que para el género mujer la media de producto cortado es de 40.72 cajas producto cortado.

Tabla 4.26

*Comparación de grupos*

	Género	N	Media	Estadísticos de grupo	
				Desviación típ.	Error típ. de la media
Cantidad de producto cortado	Hombre	225	46.6533	45.29344	3.01956
	Mujer	159	40.7296	39.93724	3.16723

De acuerdo con la siguiente tabla de la Prueba T en donde se hizo un contraste de medias con respecto a los grupos (Hombre y Mujer) y la cantidad de cosecha recolectada y se observó que el indicador de contraste de Levene es mayor a 0.05 por lo cual se supone que las varianzas son iguales. El estadístico T toma el valor de 1.354 y se tienen límites del intervalo de confianza (-2.68 y un 14.52). Al asumir varianzas iguales se concluye que la diferencia de medias es no significativa, por lo que se asume que la cantidad de producción no es diferente de acuerdo al género de los trabajadores.

*Tabla 4.27*  
*Prueba de muestras independientes*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias				
		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Cantidad de producto cortado	Se han asumido varianzas iguales	3.126	.078	1.325	382	.186	5.92377	4.47141	-2.86788	14.71543
	No se han asumido varianzas iguales			1.354	363.772	.177	5.92377	4.37597	-2.68160	14.52914

### 4.5.3 Regresión lineal

Con la finalidad de cuantificar si existen variabilidad en la variable dependiente de Employer Branding se realizó una regresión lineal que permite saber si la gestión de la diversidad influye sobre la variable dependiente. Se encontró un valor  $R^2$  de 0.469 que significa que la variable Gestión de la Diversidad explica en un 44.1% la ecuación de este modelo, tal y como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4.28  
Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.685 <sup>a</sup>	.469	.468	.68059	.469	336.683	1	381	.000

a. Predictores: (Constante), GDCTOTAL

b. Variable dependiente: EBTOTAL

Tabla 4.29  
Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	1.358	.169		8.024	.000
	GDCTOTAL	.839	.046	.685	18.349	.000

a. Variable dependiente: EBTOTAL

Se deduce entonces que el modelo de regresión lineal quedaría de la siguiente manera:

$$Y=a+bx$$

$$EB= 1.358 + 0.839GDC$$

#### 4.5.5 Modelo de Ecuaciones Estructurales

Parte de la estadística multivariante corresponde a la posibilidad de estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. El Modelo de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling) también conocido como análisis confirmatorio pues permite mostrar las relaciones propuestas a través de la teoría. En los últimos años de acuerdo a Cupani (2012)



se ha convertido en una herramienta para el estudio de investigaciones causales sobre datos no experimentales. El software utilizado en esta investigación es el Amos 23.0.0.

Una vez en el software se deberá enlazar la base de datos configurada en el software SPSS con la finalidad de que se reconozcan los datos ahí capturados y procesados. En el resultado del ajuste del modelo deberán considerarse los siguientes índices.

*Tabla 4.30*  
*Índices de ajuste de bondad*

Índice	Descripción	Valores
Estadístico chi-cuadrado:	Comprueba la significancia del modelo, contrasta la hipótesis nula de que todos los errores de nuestro modelo son nulos; por lo tanto, se busca “No” rechazar esta hipótesis.	El nivel de significancia debe ser superior al 0.05.
Raíz cuadrada del error medio cuadrático (RMSEA):	El efecto de la complejidad del modelo dividiendo, por el número de grados de libertad para probar el modelo.	Valores inferiores a 0.08 son indicativos de un buen ajuste.
Índice de bondad de ajuste (GFI):	Es un estadístico de prueba que señala la variabilidad explicada por el modelo.	Valores superiores a 0.90, indican un buen ajuste.
Índice de ajuste Normalizado (NFI):	Mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al modelo propuesto.	El rango de variación de este índice está entre 0 y 1, se recomiendan valores superiores a 0.95.
Índice de ajuste No Normalizado (NNFI) o Índice de Tucker-Lewis (TLI):	Compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (modelo de ausencia de relación entre las variables). Este índice tiende a 1 para modelos con muy buen ajuste	Se consideran aceptables valores superiores a 0.90, aunque lo ideal sería valores mayores a 0.95.
Índice de ajuste Comparativo (CFI):	Indica un buen ajuste del modelo para valores próximos a 1	Se recomienda valores superiores a 0.95.
Índice de ajuste Incremental (IFI):	Si se tienen dos modelos, con los mismos valores de chi-cuadrado del modelo nulo y propuesto, el que tenga menos parámetros presentará un valor más alto de IFI, siendo más adecuado.	Se consideran aceptables valores próximos a 1, en especial mayores que 0.95.
Razón Chi-cuadrado/ grados de libertad (X2/gl):	ante muestras grandes (entre 100 y 200), es fácil obtener un grado de significancia superior a 0.05 en el estadístico chi-cuadrado, es por ello que se ajusta por los grados de libertad.	Se recomiendan valores mayores que 2.
Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI):	Se ajusta el índice GFI por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo nulo.	Valores superiores a 0.90 son indicativos de un buen ajuste del modelo a los datos.
Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI):	Consiste en ajustar el GFI basado en la parsimonia del modelo estimado.	Se recomiendan valores mayores a 0.90.

Fuente: Elaboración propia con datos de Montaña (2014).

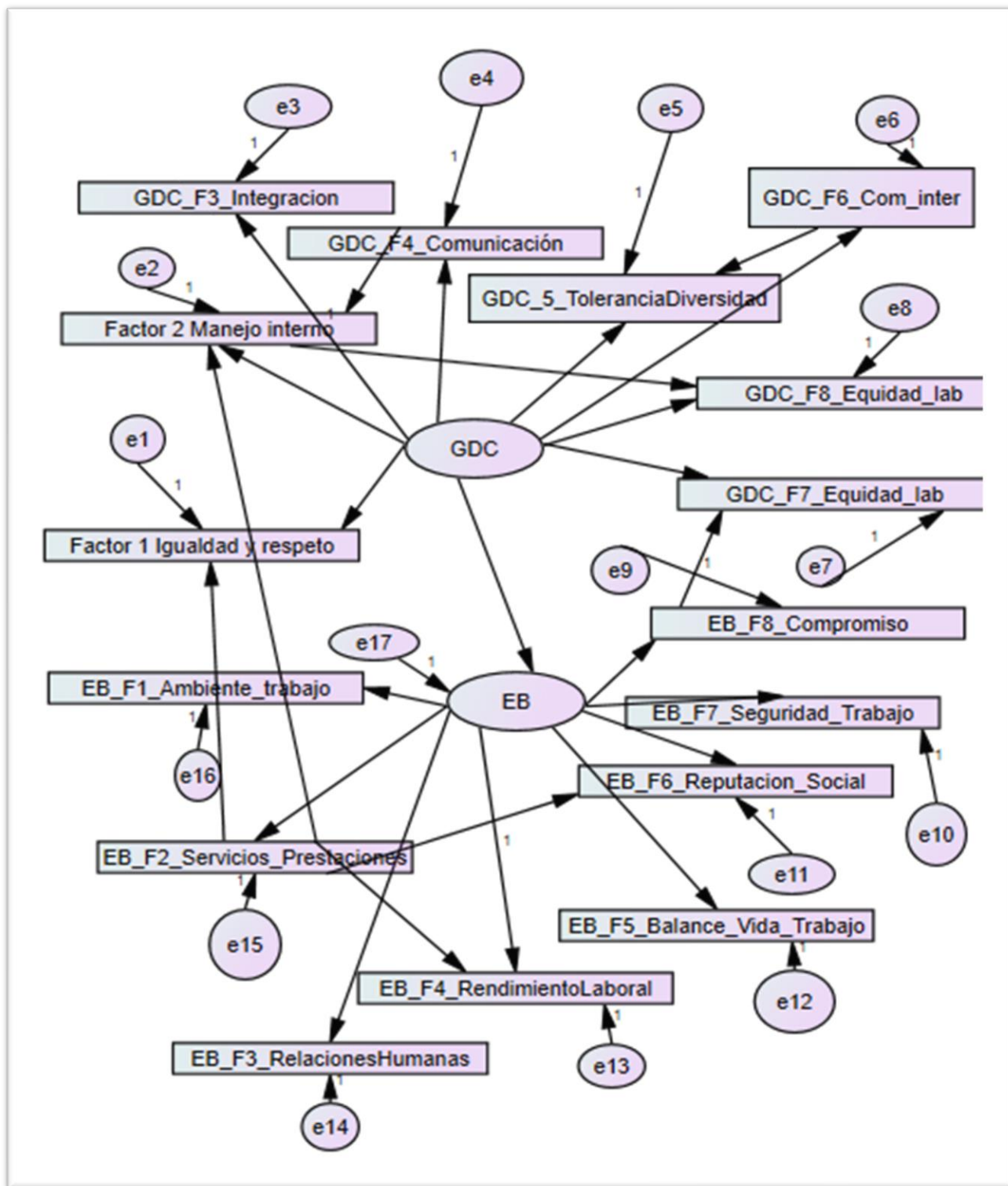
A continuación, se presenta el modelo SEM en donde se identifican las variables producto de esta investigación, además de las relaciones encontradas y que se confirman completamente a la literatura.

*Tabla 4.31*

*Relaciones encontradas*

GDC	EB
Servicios y prestaciones →	Igualdad y respeto
Servicios y prestaciones →	Reputación social
Servicios y prestaciones →	Rendimiento laboral
Manejo interno →	Equidad laboral
Compromiso →	Equidad laboral
Comunicación →	Manejo interno

Figura 4.4 Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia con software Amos 23.0.0

En la siguiente tabla se muestran los estadísticos de bondad de ajuste y se presentan los valores de ajuste del modelo de gestión de diversidad cultural y su efecto en el employer branding en el cual fueron consideradas las relaciones propuestas por el software con la finalidad de realizar un ajuste. Cabe mencionar que en cuestión de criterio de aceptación existe una diferencia que depende del autor que los propone. Los criterios que a continuación se muestran son propuestos por Padilla & Col. (2018) y muestran una diferencia con los propuestos por Montaña (2014) por lo que se recomienda utilizarlos de acuerdo con el grado de exigibilidad de la investigación y el criterio del investigador.

*Tabla 4.32*

*Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia*

Estadístico	Abreviatura	Criterio	Modelo actual	Situación
Índice de bondad de ajuste	<b>GFI</b>	Entre 0.90 y 1.0	<b>0.914</b>	Aceptado
Índice de bondad de ajuste corregido	<b>AGFI</b>	Entre 0.90 y 1.0	<b>0.877</b>	Se acerca al parámetro
Ajuste parsimonioso	<b>NFI</b>	Entre 0.90 y 1.0	<b>0.86</b>	Se acerca al parámetro
Índice de bondad de ajuste comparativo	<b>CFI</b>	Entre 0.90 y 1.0	<b>0.90</b>	Aceptado
Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación	<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	<b>0.074</b>	Aceptado
Discrepancia	<b>CMIN/DF</b>	$< 5$	<b>3.07</b>	Aceptado

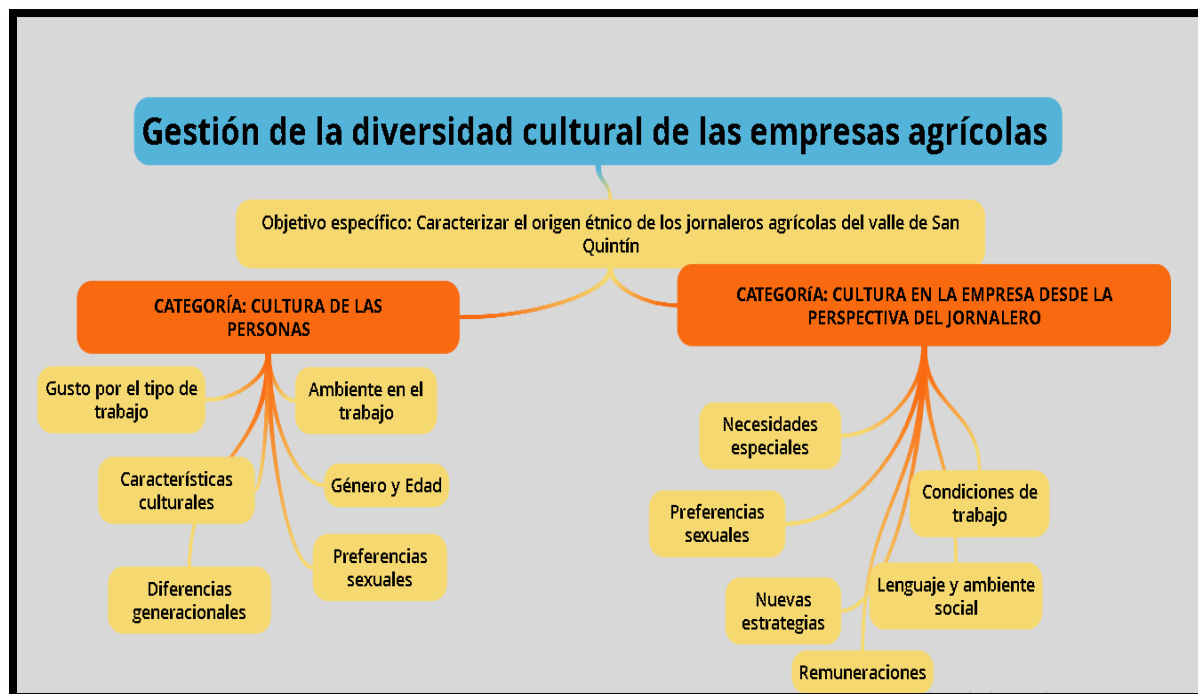
Con los valores anteriormente mostrados se puede afirmar que el modelo propuesto muestra un ajuste adecuado pues obtuvo cuatro parámetros de aceptación, lo cual da indicios para confirmar el modelo propuesto.

#### 4.6 Análisis cualitativo

En la entrevista llevada a cabo a un jornalero agrícola se encontró un perfil que puede describirse de la siguiente manera: un masculino, con edad de 20 años, tez morena, estatura aproximada 1.72 y un peso cercano a 75 kg. En cuanto a su comportamiento puede definirse como respetuoso, amable, temeroso, consiente de la vida, con ganas de salir adelante, durante el proceso de entrevista mostró sentimientos de profunda tristeza con respecto a su vida.

Con respecto a su perfil de vida es hijo de jornaleros agrícolas, él es nacido en San Quintín, B.C. ha estado en los campos agrícolas toda su vida, su vida es el ejemplo de los Oaxaqueños nacidos en Baja California cuyos padres migraron a la localidad y se quedaron a vivir en el Valle de San Quintín. Él ha tenido mayores oportunidades que sus padres, ha estudiado en San Quintín y trabajado en los campos agrícolas desde sus 14 años. Una vez realizado un análisis del contenido se elaboró un mapeo de la información obtenida el cual se muestra a continuación.

Figura 4.5 Analisis cualitativo



**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 Discusión

Este apartado tiene como finalidad presentar la discusión de los resultados encontrados una vez realizada la investigación teórica y de campo, que servirá de pauta para desarrollar estrategias en favor de las problemáticas identificadas en la población de estudio. El problema de investigación se basó en conocer el modelo administrativo de las empresas agrícolas con respecto a la forma en como manejan la diversidad cultural y a su vez conocer si existe relación con el posicionamiento de la empresa como marca empleadora, es decir, conocer si la gestión de la diversidad cultural influye en el employer branding de las empresas agrícolas del valle de San Quintín en el estado de Baja California.

Las condiciones al desarrollar esta investigación fueron favorables debido a que dicha investigación se realizó en los meses de febrero a junio cuando la temporada de cosecha de frutilla y hortalizas se encuentra en la temporada alta, sin embargo, al realizar el acercamiento con las empresas para solicitar permiso para aplicar los cuestionarios los resultados fueron negativos debido a que los ítems están referidos al modelo administrativo de la empresa. Lo anterior significa que para aplicar los cuestionarios fue necesario acudir a los sitios de concentración comunitaria de trabajadores en los horarios de mayor afluencia como lo son las 5:00 horas y las 17:00 horas de día ya que significó lograr un acercamiento cuando esperan el medio de transporte hacia y desde el campo. Es decir, se aplicó un muestreo por conglomerados en la modalidad de racimos (Otzen y Manterola, (2017).

Con respecto al ambiente en el cual fue desarrollada la investigación se obtuvieron datos para comprobar que la mayoría de las empresas producen y comercializan productos frutales y hortalizas cuyo destino final es extranjero. Las empresas, según fue manifestado por los empresarios entrevistados, se apegan a los criterios de buenas prácticas agrícolas

propuestas por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (por sus siglas en inglés USDA).

## 5.2. Cumplimiento de los objetivos de investigación

Los objetivos de investigación representan la finalidad a cumplir que da origen a la investigación, cuando fue planteada esta investigación el contexto de las empresas se encontraba en una situación desequilibrada por el movimiento de los jornaleros en el año 2015 el cual tal y como se menciona en la introducción vino a revolucionar las prácticas de las empresas en relación con el manejo de su capital humano. Los objetivos fueron determinados con la finalidad de conocer la situación de las empresas con respecto al manejo del capital intercultural y apoyar con el diseño de estrategias de mejoramiento de su capital humano, económico y social pero también en la reputación de las empresas empleadoras. En la siguiente tabla se encuentran los objetivos propuestos y el nivel alcanzado durante el desarrollo de la investigación.

*Tabla 5.1*  
*Cumplimiento de los objetivos de la investigación*

Objetivo Principal	
Proponer un modelo de gestión de la diversidad cultural que influya en el fortalecimiento del employer branding de las empresas agrícolas del valle de San Quintín.	Cumplido
Objetivos específicos	
Determinar si las empresas agrícolas tienen una plantilla de personal culturalmente diversa.	Cumplido.
Establecer si el trato igualitario con respecto a la diversidad cultural se relaciona con el rendimiento laboral.	Cumplido.
Conocer si las empresas cuentan con un modelo de gestión de la diversidad.	Cumplido.
Determinar si las condiciones de trabajo tienen relación directa con la permanencia en el empleo.	Cumplido parcialmente.
Determinar si la productividad de los jornaleros depende del origen étnico.	Cumplido.



### 5.3 Las Hipótesis de la investigación

Al inicio de la investigación se establecieron premisas con respecto a una situación las cuales se muestran en la siguiente tabla y fueron sometidas a través de diferentes pruebas estadísticas.

*Tabla 5.2*  
*Las hipótesis de investigación*

Hipótesis principal	La gestión de la diversidad cultural influye en el employer branding de las empresas agrícolas
Hipótesis 1	Las empresas agrícolas tienen una plantilla de personal culturalmente diversa.
Hipótesis 2	Trato igual y respeto a la diversidad cultural de los trabajadores influye en el rendimiento laboral.
Hipótesis 3	Las empresas no tienen un modelo de gestión de la diversidad.
Hipótesis 4	Las condiciones de trabajo tienen relación directa con la permanencia en el empleo.
Hipótesis 5	La productividad de los jornaleros depende del origen étnico.

A continuación, se describe la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación, las cuales fueron analizadas de manera individual y posteriormente se encuentra la hipótesis principal la cual es parte primordial de esta investigación.

#### 5.3.1 El entorno de las empresas agrícolas y su plantilla de personal

Con respecto a la hipótesis 1 se encontró que existen características de la población que afirmaron que la población jornalera de los campos agrícolas del valle de San Quintín tiene una composición cultural diversa ya que los datos descriptivos así lo demuestran. Con respecto al origen de los jornaleros, la mayor representatividad fue de los trabajadores originarios del Estado de Baja California, seguidos por el Estado de Oaxaca y en tercera posición por los originarios del Estado de Sinaloa.

Las otras características que le abonan a la diversidad cultural y diversidad en género, preferencias sexuales y edad también se encuentran en sentido afirmativo. Dentro de esta

hipótesis y en el origen no se encontraron individuos con otro origen geográfico que no sea México por lo que entonces se deduce que aún no se encuentra la presencia de personas de otros países lo cual podría cambiar si el estudio se realizara en unos años más por el fenómeno de migración del país de Honduras que se ha presentado en los últimos meses en el Estado de Baja California. El hecho de encontrar en los campos agrícolas personas cuyo origen es el mismo país hace que la convivencia sea entre mexicanos y podría considerarse la no diversidad cultural. Sin embargo, los índices de migración interna presentados por INEGI (2010) indican que el estado de Baja California ocupa el 5to lugar a nivel nacional en migración interna. Es decir, la población es diversa en cuanto a su lugar de nacimiento y sus propias costumbres aun cuando siguen siendo mexicanos.

El caso de las empresas agrícolas del Valle de San Quintín tiene la particularidad que casi el 80% de las empresas producen frutas y hortalizas de exportación hacia distintas partes del mundo siendo su principal cliente Estados Unidos de América por lo que su modelo de administración se basa en el cumplimiento de reglas para exportación apegadas al Departamento de Agricultura del país receptor; esta situación resalta entonces la convivencia de distintas culturas en las empresas ya que se tiene un modelo internacional de requerimientos, supervisión de inversionistas en las empresas asociadas, un modelo local asociado a empresas que iniciaron como emprendedores y trabajadores provenientes de distintos lugares y con distintas formas de trabajo. Se habla entonces de empresas con una diversidad que resulta interesante y que en opinión de Susaeta & Navas (2005) debe guiarse un modelo administrativo de recursos humanos adaptado a políticas que conduzcan a una efectiva dirección de la diversidad cultural.

### **5.3.2 Rendimiento de los trabajadores agrícolas a partir del trato igualitario**

La hipótesis específica que se trató en esta investigación fue que un trato igual entre los jornaleros y su diversidad cultural influía en el rendimiento de los empleados con la empresa fue aceptada debido a que esto indica que las variables están correlacionadas, la influencia quedara entonces demostrada en el modelo estructural. Se encontró un índice de correlación de Spearman de 0.605 significativo al 0.00 entre las variables de estudio que son igualdad y respeto con la variable de esfuerzo y rendimiento de trabajador. Lo anterior permite conocer que si un trabajador es tratado de manera equitativa y con respeto a sus características culturales este se ve influido en el rendimiento y el esfuerzo que realiza en la empresa. Una vez que se conocen estos aspectos a través de la investigación es posible recomendar a las empresas agrícolas una postura de equidad y respeto a la cultura de sus colaboradores con la finalidad de que estos se sientan a gusto en su trabajo y esto impacte en el rendimiento de la siembra, cosecha y empaque de las frutillas y hortalizas que se producen en el valle de San Quintín. Porter & Lawler (1965) definen el Compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, si bien la variable de compromiso no es medida de manera directa en esta investigación si se encontró que la variable de esfuerzo está relacionada con un trato igual entre las diversas culturas que conforman la plantilla de empleados de las empresas agrícolas. Una vez analizada la información se decidió aceptar la hipótesis 2 planteada en esta investigación.

### **5.3.3 El modelo ausente de la gestión de la diversidad**

La hipótesis 3 de esta investigación hace hincapié en que las empresas no gestionan la diversidad. Para comprobar esta hipótesis fue necesario investigar cuales son las acciones que están realizando las empresas cuando se enfrentan a personas con características peculiares a un grupo cultural. Se realizó un análisis estadístico en el programa SPSS y se

calcularon los niveles encontrados en el instrumento de investigación específicamente en los ítems que pertenecen a la variable independiente de gestión de la diversidad cultural y se encontró que un 55% de las empresas presentaron niveles bajos de gestión de la diversidad y el resto presenta altos niveles. Esto quiere decir que de cada 10 empresas casi 6 empresas realizan muy pocas o nulas acciones para favorecer una integración efectiva de sus empleados aun cuando estos tienen habilidades y comportamientos asociados a su cultura. Sin embargo, casi 5 empresas de cada 10 si se encuentran realizando acciones que favorecen la integración efectiva de las personas al modelo administrativo de sus empresas independientemente de su cultura. Una de las acciones que se cuestionó en el instrumento fue relacionada con el proceso de contratación y la interpretación en lengua indígena de las condiciones y derechos laborales, en dicho ítem se encontró que un 30% de las empresas si cuenta con una forma de interpretación de condiciones. Aun cuando el porcentaje es bajo es indicador de una transición hacia lo que pudiera ser un modelo nuevo de administración de su capital humano. Se puede decir que esta hipótesis se acepta parcialmente porque los resultados pueden resultar casi equitativos.

La gestión de la diversidad cultural en las empresas del valle de San Quintín es nula comparada con la opinión de Lozano & Escrich (2016) que afirma que la gestión de la diversidad cultural debe considerarse como una oportunidad para que las organizaciones contribuyan al desarrollo sostenible, ya que se debe reconocer y aceptar que la diversidad es un rasgo característico de todo grupo de personas y el capital humano de una empresa no será la excepción. De acuerdo con los resultados anteriores podría decirse que las empresas agrícolas se encuentran en una lenta transición hacia la contribución con el desarrollo social. Yeke & Semercioz (2016) afirman que, en el mundo de los negocios, los empleados son uno de los activos más importantes para las empresas; por lo tanto, las empresas siempre deben

crear estrategias que les permitan tener una competencia; aun cuando los niveles de gestión de la diversidad son relativamente muy bajos podría considerarse un primer intento de beneficiar esta teoría de relaciones humanas, sin embargo, aún no puede considerarse como una tendencia general.

#### **5.3.4 Los niveles de productividad en el campo**

En relación con la hipótesis que afirma que los niveles de productividad agrícola están relacionados con el grupo cultural de los trabajadores, dicho supuesto fue analizado por medio de ítems que permitieron conocer los diferentes orígenes geográficos para determinar el grupo cultural de acuerdo con su lugar de origen. En los resultados se hizo la detección de las principales culturas presentes y se encontró que en los campos agrícolas predominan los nativos en Baja California, seguidos mayoritariamente por las personas nacidas en Oaxaca, y menor proporción, pero con representación significativa los nacidos en el Estado de Guerrero y de Sinaloa. Con los datos anteriores se realizó un análisis de varianza y se encontró que no existen diferencias significativas en la cantidad de producto cortado de acuerdo con el lugar de origen. Aun cuando las condiciones de pobreza en los diferentes estados del país el rendimiento en el campo no se encuentra relacionado con la edad. Ante esta situación se agregó un análisis de acuerdo con el sexo de las personas por medio de una comparación de medias y no se encontró diferencia significativa del nivel productivo con relación a los grupos definidos por sexo (masculino y femenino). Con estos mismos datos se realizó un análisis de varianza para conocer si el nivel productivo se relaciona con la edad y se encontró que no existen diferencias estadísticamente significativas que determinen si la productividad depende de la edad; sin embargo, el promedio de edad presente en los campos es de 30.4 años lo cual significa que la gente que acude a los campos puede considerarse joven. Estos análisis permiten a la empresa mayores criterios de inclusión y selección al

momento de realizar el reclutamiento de los nuevos miembros de la organización. La hipótesis que afirmaba que la productividad dependía del origen geográfico de los jornaleros agrícolas fue rechazada.

### **5.3.5 El modelo de gestión de la diversidad cultural y su relación con el employer branding, un análisis general**

La hipótesis general y concluyente de esta investigación fue sometida a un análisis mediante una correlación y se encontró que la variable independiente gestión de la diversidad y la variable dependiente employer branding se encuentran relacionadas ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0.685 con un nivel de significancia bilateral al 0.01. Este hallazgo resulto suficiente para comprobar que si existe una relación positiva moderadamente alta entre las variables de estudio que permite la oportunidad de proponer a las empresas agrícolas un modelo que al ser validado por medio de un modelo de ecuaciones estructurales se demuestra que la gestión de la diversidad cultural (GDC) influye en el employer branding (EB) como se ilustró en la figura 4.4 del capítulo anterior. Puede decirse entonces que dicha hipótesis es aceptada.

## **5.4 Conclusiones**

Este trabajo de investigación doctoral realizó un análisis de la situación actual de las formas de organización que tienen las empresas con respecto al manejo del capital humano diverso, considerando además que de estas actividades las empresas han creado una imagen en la sociedad que las posiciona como buenas o malas empresas para trabajar desde el punto de vista de la comunidad.

De manera general se encontró que existe escasa o nula investigación en cuestión del manejo del capital humano en las empresas agrícolas, la variable Gestión de la Diversidad Cultural (GDC) que ha sido ampliamente estudiada en entornos educativos en los países con mayor

flujo migratorio como es Estados Unidos de América (EUA) y España, sin embargo, en el contexto agrícola y con una diversidad cultural nacional no se encontraron estudios similares. Durante la investigación existió la necesidad de crear y validar una escala de medición que se adaptara al contexto y a las condiciones de los usuarios agrícolas. La mayoría de las empresas del sector agrícola en la región San Quintín son empresas con una plantilla laboralmente diversa sin embargo las empresas no han enfocado sus esfuerzos en considerar esta diversidad cultural como un área de oportunidad para mejorar su imagen como firma empleadora. La diversidad cultural en las empresas agrícolas se ha ido incrementando debido a las grandes inversiones que se realizan en los campos agrícolas de la región quienes producen frutillas de exportación las cuales se comercializan en el mercado internacional, temporada tras temporada las empresas buscan reclutar personal para trabajar en los campos. Proponer un modelo de gestión de la diversidad que influye en el atractivo de la empresa y en su reputación laboral representara una oportunidad para modificar sus prácticas de gestión y enfocarlas en el reconocimiento de sus habilidades culturales agrícolas lo cual mejorar la competitividad de la empresa pudiendo aumentar la calidad del trabajo, el compromiso organizacional y disminuyendo el abandono del empleo. Gestionar la diversidad no debe considerarse una herramienta mágica en pro de los problemas de satisfacción del capital humano sin embargo representa la punta de lanza para la migración a nuevas condiciones laborales. Diseñar e implementar estrategias que favorezcan el employer branding de las empresas representa una oportunidad para combatir las prácticas de reclutamiento internacional que están implementándose en la región del Valle de San Quintín, ya que posterior a la recolección de datos y por medios de difusión al alcance de la población sanquintinense se han iniciado prácticas de reclutamiento internacional consistentes en trámite de pasaporte y visa de trabajo para integrarse de manera temporal (3 meses

aproximadamente) a los campos agrícolas de EUA lo cual ponen en relieve la GDC y el EB de las empresas para retener el talento humano dentro de sus empresa y así alcanzar sus objetivos organizacionales.

### **Recomendaciones**

Las empresas son la célula principal de la economía. La región Valle de San Quintín como ya se analizó es económicamente activa y su principal actividad productiva es la agricultura con medios altamente tecnificados que colocan a esta región como una de las principales zonas agrícolas del país al producir hortalizas y frutillas de exportación principalmente a Estados Unidos de América.

Una vez que se confirmó que la plantilla laboral en los campos agrícolas son ciudadanos mexicanos culturalmente diversos se recomienda la puesta en practica de las siguientes estrategias: implementar medios de reclutamiento en la lengua indígena de mayor presencia en la región, facilitar durante la entrevista de personal un traductor bilingüe que responda dudas laborales al candidato, acompañamiento de un traductor durante la primer semana de trabajo en las actividades tales como contratación, inducción, capacitación así como en la explicación del reglamento interno de trabajo, implementar estrategias ocasionales de trabajo por jornal que le permita al trabajador reducir su horario laboral y facilite la realización de actividades cotidianas y/o familiares. Implementar el “día de la diversidad” como una oportunidad de convivencia entre los trabajadores con la finalidad de mejorar las relaciones humanas entre los distintos actores, se sugiere iniciar con actividades significativas y de bajo costo para la empresa.

La realización de las actividades anteriormente sugeridas será una oportunidad para impactar de manera positiva en el employer branding de las empresas que puede llegar a



fortalecer la retención de personal y así tener una oportunidad de consolidar su competitividad.

Una vez que este proyecto de investigación ha realizado una investigación de campo sobre la forma en como se gestiona el capital humano en las empresas agrícolas surge la oportunidad de hacer una recomendación a la Ley Federal de Trabajo y a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social debido a que se encontró que una gran parte de los jornaleros agrícolas ya no presentan la característica de migrantes pues se han establecido a vivir en el valle de San Quintín por las oportunidades de vida y laborales que han encontrado, sin embargo, sus prestaciones laborales se ven mermadas aparentemente porque reciben de manera semanal un aguinaldo proporcional y cuando la fecha de aguinaldo para el resto de los trabajadores ello no reciben lo cual causa un gran descontento. La propuesta es dejar suprimir esa condición de migrantes a todos los trabajadores del campo y poder enviar una propuesta de reforma a las leyes vigentes en beneficio de las condiciones laborales de los trabajadores agrícolas.

### **Limitaciones de la investigación**

Al realizar esta investigación se presentaron distintas problemáticas que dejan un vacío en la investigación. Dado que el acercamiento con los jornaleros agrícolas trata aspectos relacionados con el grupo cultural y sus características, así como con las condiciones de trabajo se presentó ante algunos miembros mayoritariamente con los originarios del Estado de Oaxaca una resistencia a proporcionar información por temor a que dicha información fuera con relación directa a su patrón. Lo anterior puede significar una resistencia a revelar las verdaderas condiciones y/o sentimientos con respecto a su situación laboral lo cual podría sesgar la información presentada en los resultados y por lo tanto en el análisis.

Al ser este un proyecto de investigación queda algunos vacíos que pueden considerarse futuras líneas de investigación como realizar una réplica del estudio en la parte administrativa de las empresas agrícolas, utilizar la escala en otro sector en donde la migración no es interna sino migración externa. La aplicación de este modelo o la adecuación del mismo para medir la gestión de la diversidad cultural en ámbitos profesionistas. Otra futura línea de investigación que puede explorarse es el estudio de la productividad de los trabajadores basándose en datos numéricos directos del área de nominas de las empresas agrícolas y así lograr hacer una contrastación con los resultados obtenidos en esta investigación con los resultados de acuerdo a la parte normativa de la empresa.

## Referencias

- Águila L, F., Rubio L, D. y Silva M, D. (2014-12). Dimensiones determinantes del employer branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129747>
- Aguilar, I. M. J y Buraschi, D. (2012). El desafío de la convivencia intercultural. *REMHU-Revista Interdisciplinaria da Mobilidade Humana*, 20(38), 27-43. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4070/407042015003.pdf>
- Ahmad, N. A., y Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* Volume 35, 690-698. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Alarcón, R. (2006). Hacia la construcción de una política de emigración en México. *Relaciones Estado-Diáspora: Aproximaciones desde Cuatro Continentes*. México: SER, IME, Universidad Autónoma de Zacatecas, ANUIES, Miguel Ángel Porrúa, 157-179.

- Almaguer, J., García, H., y Vargas, V. (2005). La atención de las adicciones desde la perspectiva cultural. Retos para la atención del alcoholismo en pueblos indígenas, 9, 54-68.
- Alnıaçık, E., y Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S., y Akçın, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Alsina, M. R. (1999). La comunicación intercultural (Vol. 22). Anthropos Editorial.
- Álvarez E. L. (2013). Interculturalidad: inclusión y exclusión en la política de gestión de la diversidad en Barcelona. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (57),123-156.  
[fecha de Consulta 19 de diciembre de 2019]. ISSN: 1315-2378. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3575/357533689005>
- Álvarez, C., y Urbano, D. (2013). Diversidad cultural y emprendimiento. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 19(1).
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aráuz, A. F. (2015). Aplicación del análisis factorial confirmatorio a un modelo de medición del rendimiento académico en lectura. *Revista de Ciencias Económicas*, 39-65. <https://doi.org/10.15517/RCE.V33I2.22216>
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer

- branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. *Consultores Asociados*. Caracas, Venezuela.
- Barley, S. R., y Kunda, G. (1995). Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Innovar*, (6), 80-107.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46.
- Barrow, S., y Mosley, R. (2011). The employer brand: Bringing the best of brand. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Basarab, E. (2015). Education, Cultural and Intercultural Relation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 36-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.082>
- Benítez Manaut, Raúl (2006), "México-Estados Unidos: paradigmas de una inevitable y conflictiva relación". *Nueva Sociedad*, Buenos Aires, n° 206, noviembre-diciembre 2006, pp. 140-155. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2382370>
- Bernal Meza, Raúl. (2008). Argentina y Brasil en la Política Internacional: regionalismo y Mercosur (estrategias, cooperación y factores de tensión). *Revista Brasileira de Política Internacional*, 51(2), 154-178. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-73292008000200010>
- Berry, J. W. (2010). Intercultural relations and acculturation in the Pacific region. *Journal*

- of pacific rim psychology*, 4(2), 95-102. <https://doi.org/10.1375/prp.4.2.95>
- Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., y Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. DOI 10.1007/s10551-014-2502-3
- Blanco, D. F. C. (2008). Inmigración extranjera en el País Vasco. Estrategias políticas para la gestión de la diversidad/Foreign Immigration in the Basque Country. Political Strategies for Management of Diversity. *Política y sociedad*, 45(1), 187.
- Blasco-López, M<sup>a</sup> Francisca, y Rodríguez-Tarodo, Almudena, y Fernández-Lores, Susana (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44),34-53. [fecha de Consulta 25 de marzo de 2019]. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43332746002>
- Brumat, Leiza, y Amancay Torres, Rayen (2015). La Ley de Migraciones 25 871: un caso de democracia participativa en Argentina. *Estudios Políticos*, (46),55-77. [fecha de Consulta 18 de diciembre de 2019]. ISSN: 0121-5167. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=164/16433765004>
- Bueno, X., y Domingo, A. (2016). La gestión de la interculturalidad en tiempos de crisis: el discurso de los técnicos municipales en Cataluña. *Migraciones. Publicación del Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones*, (39), 39-65. <https://doi.org/10.14422/mig.i39.y2016.002>
- Burgos Navarrete, F. J. (2017). Predicción de dimensiones antropométricas y capacidad

aeróbica en trabajadores de mano de obra directa industrial venezolana, aplicables al diseño ergonómico.

- Zapata, L. F. B., & Barrientos, S. C. A. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29 (129), 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.011>
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de Gestión Humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/8439>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016, 03 de Julio). *Ley de Migración*. DOF 03-07-2016. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMigra\\_030719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMigra_030719.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 02 de Julio). *Ley Federal de Trabajo*. DOF 02-07-2019. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 07 de noviembre). *Ley del Seguro Social*. DOF 07-11-2019
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 09 de agosto). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. DOF 09-08-2019
- Canales, Alejandro I., & Montiel Armas, Israel. (2004). Remesas e inversión productiva en comunidades de alta migración a Estados Unidos: El caso de Teocaltiche, Jalisco. *Migraciones internacionales*, 2(3), 142-172. Recuperado en 04 de enero de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-89062004000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062004000100006&lng=es&tlng=es).
- Careaga, B. M., Sepulveda, V. E., y Badilla, Q. M.G. (2015). Intercultural Talent

- Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.030>
- Carrasco Macías, María José y Coronel Llamas, José Manuel. (2017) Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: un estudio cualitativo. *Educación XXI: revista de la Facultad de Educación*, 20 (1), 75-98. DOI: 10.5944/educXX1.17492
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & realidade*, 29(4), 23. Recuperado de <http://ken.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/22391/16425>
- Celina, O., H. y Campo, A., A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4),572-580. [fecha de Consulta 25 de marzo de 2019]. ISSN: 0034-7450. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80634409>
- Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., Ortiz Characteristics. *Conferencia en el Centro para Estudios Estratégicos e Internacionales*, Washington, D.C. 10 de octubre de 2006.
- Chinchilla, N., y Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Empresa y Humanismo*, 14(1).
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360>

Closas, A. H., Arriola, E. A., Zening, C. I. K., Amarilla, M. R., y Jovanovich, E. C. (2013).

Análisis multivariante, conceptos y aplicaciones en Psicología Educativa y Psicometría. *Enfoques*, 25(1), 65-92.

CNN expansión, (24 de 04 de 2015). 7,000 jornaleros de San Quintín protestan por mejoras laborales. Sección Nacional. Obtenido de

[https://expansion.mx/nacional/2015/04/24/7000-jornaleros-de-san-quintin-protestan-por-mejoras-laborales?internal\\_source=PLAYLIST](https://expansion.mx/nacional/2015/04/24/7000-jornaleros-de-san-quintin-protestan-por-mejoras-laborales?internal_source=PLAYLIST)

Codesal, D. M. (2018). El discurso sobre la gestión intercultural de la diversidad en

Barcelona. Disparidades. *Revista de Antropología*, 73(2), 387-406.

<https://doi.org/10.3989/rntp.2018.02.006>

CONAGUA (2016). Estadísticas del agua en México. SEMARNAT. CONAGUA. Ciudad de México.

Corona, I. (2016). El desarrollo de la agricultura y el impacto que tendría en las finanzas públicas de México. Recuperado el 15 de abril de 2018.

Cox, T. H., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>

Craide, A., Drummond-Abdala, V., Fischer, T. M. D., y Brito, A. C. D. (2011). " I came from there (but no one warned me!)": reflections on people management policies that target intranational interculturality. *Revista de Administração (São Paulo)*,

46(4), 358-372. <https://doi.org/10.5700/rausp1017>

Crescentino, D. S. (2018). La inclusión cultural en las normativas migratorias de la



- República Argentina en el contexto sudamericano (1983–2018). Anuario Latinoamericano–Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, 6. DOI: 10.17951/al.2018.6.103-120
- Crozier, A. (2002). “Build Your Employer Brand from the Inside Out”. *Bulletin of the International Association of Business Communicators*. <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0708/Crozier.htm>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista tesis*, 2, 186-199.
- D’Netto, B. and Sohal, A.S. (1999), "Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 8, pp. 530-547. <https://doi.org/10.1108/01437729910302723>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., y Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Davies, G., (2008), "Employer branding and its influence on managers", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss: 5 pp. 667 – 681. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., y Hickey, J. (2001, April). Engaging employees through your brand. In Conference Board Report, *Number R. 1288-01-RR*. Canada: Conference Board.
- Díaz Crovetto, G., y Samaniego, M. (2015). El interminable apogeo de la interculturalidad: algunas reflexiones críticas desde la antropología y la filosofía. *Tabula Rasa*, (22), 85-102. <https://doi.org/10.25058/20112742.24>
- Díaz, O., Cardona, M., y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica

- de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de negocios*, 5(10), 22-28.  
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Dietz, Gunther. (2017). Interculturalidad: una aproximación antropológica. *Perfiles educativos*, 39(156), 192-207. Recuperado en 04 de mayo de 2020, de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982017000200192&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000200192&lng=es&tlng=es).
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 3, pp.29-31, <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Durand, J. (2000). Tres premisas para entender y explicar la migración México-estados Unidos. *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, XXI (83), [fecha de Consulta 18 de diciembre de 2019]. ISSN: 0185-3929. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=137/13708302>
- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265-277.  
<https://doi.org/10.1002/tie.21897>
- Eyssauiter, M. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: ECAFSA Thomson Learning.
- Fernández-Lores, S., Gavilán, D., Avello, M., y Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Figueroa, S. D. P., y Jiménez Barbosa, W. G. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>

- Flores, R., Badii, M. H., y Abreu, J. L. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factors that cause personnel rotation in mexican companies). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Flores, W. V., y Benmayor, R. (Eds.). (1997). *Latino cultural citizenship: Claiming identity, space, and rights*. Beacon Press, Boston in.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 695–727). Sage Publications Ltd.
- Fornet-Betancourt, R. (ed.), Migración e interculturalidad. Desafíos teológicos y recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104.
- Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R. (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 401-409.  
<https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Fuente, S. D. (2011). Análisis factorial. *Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas*. Recuperado de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVA-RIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>.
- Gámez, A. E., Wilson, T. D., y Boncheva, A. I. (2010). Las mujeres en la migración interna y el empleo informal en Baja California Sur, México. *La ventana. Revista de estudios de género*, 4(32), 214-243. Recuperado en 04 de diciembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362010000200008&lng=es&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362010000200008&lng=es&tlng=pt).

- García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Club de Excelencia en Sostenibilidad.
- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. N° 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75 DOI: 10.7263/ADR.004.01.4
- Gobierno de la República (2012). “*Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018*”. Disponible en: <http://pnd.gob.mx/>. Consultado el 3 de marzo de 2017.
- Gobierno de México. (22 de 05 de 2017). *Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas*. Obtenido de <http://www.gob.mx/cdi/documentos/informacion-basica-de-la-cdi>
- Gobierno del Estado de Baja California. (19 de 05 de 2017). *Perfil Sociodemográfico de Ensenada*.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2016). *Programa para la atención de la Región de San Quintín 2015-2019*. Mexicali, Baja California.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2016). *Programa para la atención de la Región de San Quintín 2015-2019*. Mexicali, Baja California.
- González, J. A. (2006). Cibercultur@ y migración intercultural. Cinco trazos para un proyecto. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura*, 1 (4), 157-177. Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/57737>
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd. ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Hauerwas, L. B., Skawinski, S. F., y Ryan, L. B. (2017). The longitudinal impact of

- teaching abroad: An analysis of intercultural development. *Teaching and Teacher Education*, 67, 202-213. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.009>.
- Heraldo de México (2018). ¿Qué paso con los migrantes haitianos en Tijuana? (27 de octubre de 2018). *Heraldo de México*. Obtenido de <https://heraldodemexico.com.mx/>
- Hernández Joseph, Daniel (2008). Política migratoria y de control fronterizo de Estados Unidos hacia México y Centroamérica. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, VI (8),193-214. [fecha de Consulta 19 de diciembre de 2019]. ISSN: 0718-0241. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=960/96060811>
- Hernández P, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, Vol. 9, No. 1, enero-junio de 2011, págs. 38-51
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Herrera Romero, C. A. (2013). *Competencias interculturales en la empresa*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10535>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Huerta, P., Navas J. y Almodovar (2004). La diversificación desde la teoría de Human

- resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* (1986-1998), 37(1), 31.
- Ibrahim, N. B. (2016). Employer branding: an Islamic perspective. *South East Asian Journal of Management*, 10(2).
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2010). *Censo Población y Vivienda*. México.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2013). *Estructura del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2016). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2016). *Estructura Económica de Baja California en síntesis*. México.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., y McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
- IV Plan Vasco de Inclusión 2017-2021. *Eusko Jaurlaritza*, Gobierno Vasco.
- Jarašūnienė, A., Sinkevičius, G., y Mikalauskaitė, A. (2017). Analysis of application management theories and methods for developing railway transport. In *Procedia Engineering*. TRANSBALTICA 2017. Transportation science and technology: proceedings of the 10th international scientific conference, May 4-5, 2017, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania (pp. 173-184). Elsevier Ltd.  
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.363>
- Jenner, S., and Taylor, S. (2007), 'Employer branding-fad or the future of HR? in CIPD

London, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>

- Juárez, N. M., Quintero, S.M.L., García, L.C. (2019). Especificación de un modelo para el estudio de la migración intercultural. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (29), 25-25.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.
- Klein, J., y Dawar, H. (2004). Corporate social responsibility and consumers: Attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169.  
DOI: <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Lozano, J. F., y Escrich, T. (2017). Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 679-696.
- Marín, j. (2018). Interculturalidad, en el contexto de la globalización. *Revista de comunicação científica*, 4(1), 07-17.
- Martínez Ortega, Rosa María, Tuya Pendás, Leonel C, Martínez Ortega, Mercedes, Pérez Abreu, Alberto, y Cánovas, Ana María. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de spearman caracterizacion. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2)  
Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S1729-519X2009000200017ylng=esytlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1729-519X2009000200017ylng=esytlng=es).

Martínez Velasco, Germán. (2014). Inmigrantes laborales y flujo en tránsito en la Frontera Sur de México: dos manifestaciones del proceso y una política migratoria. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 59(220), 261-294. Recuperado en 19 de diciembre de 2019, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttextpid=S0185-19182014000100009ylng=esytlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0185-19182014000100009ylng=esytlng=es).

Marzorati, R. y Marconi, G. (2018). Gobernar la migración y la diversidad urbana en la ciudad de México. Una reflexión crítica a partir de la ley de interculturalidad. *REMHU - Revista Interdisciplinaria da Mobilidade Humana*, 26(52),149-166. [fecha de Consulta 19 de diciembre de 2019]. ISSN: 1980-8585. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4070/407055545009>

Massey, Douglas S., y Pren, Karen A., y Durand, Jorge (2009). Nuevos escenarios de la migración México-Estados Unidos. Las consecuencias de la guerra antiinmigrante. *Papeles de Población*, 15(61),101-128. [fecha de Consulta 19 de diciembre de 2019]. ISSN: 1405-7425. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=112/11211806006>

Mata, C. D. (2018). El discurso sobre la gestión intercultural de la diversidad en Barcelona. Disparidades. *Revista de Antropología*, 73(2), 387- 406

<https://doi.org/10.3989/rntp.2018.02.006>

Mateos Cortés, L. S., Dietz, G., y Mendoza Zuany, R. G. (2016). ¿Saberes-haceres



- interculturales? Experiencias profesionales y comunitarias de egresados de la educación superior intercultural veracruzana. *Revista mexicana de investigación educativa*, 21(70), 809-835.
- Medina Núñez, Ignacio (1996). México: crisis económica y migración. *Espiral*, III (7),129-141.[fecha de Consulta 19 de diciembre de 2019]. ISSN: 1665-0565. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=138/13830707>
- Miles, S. J., y Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Montaño, A. (2014). Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur. *Eumed.net*, 1-289. Recuperado en 24 de noviembre de 2019, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/mama/index.htm>
- Muñoz, P. (11 de 08 de 2015). *Periódico La Jornada en línea*. Categorizadas, 122 empresas para pagar salarios a jornaleros.
- Namakforoosh, M. N. (2000). Metodología de la investigación. Editorial Limusa.
- Novelo, U. F. (2014). La reforma migratoria en Estados Unidos. Algunos efectos sobre la sociedad mexicana. *Economía Informa*, 386, 3-15. [https://doi.org/10.1016/S0185-0849\(14\)70426-8](https://doi.org/10.1016/S0185-0849(14)70426-8)
- OCDE (1998), Human Capital Investment. An international comparision, *Center for educational research and innovation*, Francia.
- OIEDRUS (2016). Boletín de participación nacional. *Oficina Estatal de Información para el desarrollo rural sustentable de Baja California*.
- ONU. (2008). *Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos*

*Indígenas.*

- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Panggabean, H., Murniati, J., y Tjitra, H. (2013). Profiling intercultural competence of Indonesians in Asian workgroups. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(1), 86-98. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.002>
- Panikkar, R. (2006). *Paz e Interculturalidad: una reflexión filosófica*. Barcelona: Herder.
- Passel, Jeffrey. *Mexican Immigrants in the United States: Numbers and Characteristics*. Conferencia en el Centro para Estudios Estratégicos e Internacionales, Washington, D.C. 10 de octubre de 2006. Recuperado de:  
<http://pewhispanic.org>
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Pikhart M (2014) New Horizons of Intercultural Communication: Applied Linguistics Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 152 (0): 954-957.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.349>
- Poder Ejecutivo Federal (1995). *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. México, D.F.
- Poder Ejecutivo Federal (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, D.F.
- Poder Ejecutivo Federal (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. México, D.F.
- Pombo, A. (2014). “Tecnificación en San Quintín una solución rentable ante la escasez de agua”. Recuperado el 1 de junio de 2018 en:  
<http://www.colef.mx/?estemes=tecnificacion-en-san-quintin-unasolucion-rentable-ante-la-escasez-de-aguaylang=enye=correo-fronterizo>.

- Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological bulletin*, 64(1), 23.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0022166>
- Potgieter, A., y Doubell, M. (2018). Employer branding as a strategic corporate reputation management tool. *African Journal of Business and Economic Research*, 13(1), 135-155.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento MBA*, (15), 54-61.
- PVI. Primer Plan Vasco de Inmigración (2003-2005). *Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales*. Gobierno Vasco.
- Quintana, L., y Salgado, U. (2015). Migración interna mexicana de 1990-2010: Un enfoque desde la nueva geografía económica. *Revista Problemas y Desarrollo*, 187(47), 137-162. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.01.007>
- Ramos García, José María. (2015). La política migratoria mexicana y la seguridad fronteriza con Estados Unidos: cambio y continuidad, 2012-2014. *Región y sociedad*, 27(64), 351-382. Recuperado en 19 de diciembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252015000300011&lng=es&tylng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252015000300011&lng=es&tylng=es).
- Rauber, M. (2008). Gestión intercultural del conocimiento para la mejora de los procesos organizacionales. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Buenos Aires, Argentina.
- Reuter, P., y Ronfeldt, D. (1992). Quest for Integrity: The Mexican-US Drug Issue in the 1980s. *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, 34(3), 89-153.  
[doi:10.2307/165926](https://doi.org/10.2307/165926)

- Roldan, D. G. (2004). Política migratoria mexicana. *Nuevas tendencias y desafíos de la migración internacional México-Estados Unidos, Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial*, México, 259-279.
- Rosaldo, R. (1997). Cultural citizenship, inequality, and multiculturalism. *Latino cultural citizenship: Claiming identity, space, and rights*, 2738.
- Secretaría de Economía (2016). *Información Económica y Estatal*. Baja California.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). (2014). *Programa Especial de Migración 2014-2018*. Diario Oficial de la Federación, 1-81.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2017). *Población Mexicana en el mundo*.
- Instituto de los mexicanos en el exterior. Gobierno de México. Recuperado de:  
[http://www.ime.gob.mx/estadisticas/mundo/estadistica\\_poblacion\\_pruebas.html](http://www.ime.gob.mx/estadisticas/mundo/estadistica_poblacion_pruebas.html)
- SEFOA. (2015). *Comportamiento de la fresa a nivel nacional*. Mexicali, B.C.
- SEFOA. Secretaría de Fomento Agropecuario (2015). *Panorama General de Zona San Quintín*. Mexicali, B.C.
- Smircic, P. M. (2015). Recursos Humanos: la transición de área generalista a socio del negocio. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 53-61.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., y Handrich, M. (2017). War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *RyD Management*, 47(2), 299-310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>
- Stefoni, C. (2011). Ley y política migratoria en Chile. La ambivalencia en la comprensión del migrante. *La construcción social del sujeto migrante en América Latina: prácticas, representaciones y categorías*, 79-111. Recuperado de:  
[http://ojs.reduaz.mx/ponencias\\_flacso/PonenciaCarolinaStefoni.pdf](http://ojs.reduaz.mx/ponencias_flacso/PonenciaCarolinaStefoni.pdf)
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*.

February 23.

- Susaeta, E., L. y Navas, L., J.E. (2005). La diversidad cultural como fuente de ventaja competitiva. Una aplicación a la empresa multinacional. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 2005(15), 153-177.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., y Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13–20. doi:10.4102/sajbm.v33i4.707
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2017), "Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Téllez, Y., López, J., y Romo, R. (2016). *Prontuario de Migración Interna*. CONAPO, México, Disponible en:  
[conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2048/1/images/Prontuario\\_Migracion\\_Interna\\_2013\(1\).pdf](http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2048/1/images/Prontuario_Migracion_Interna_2013(1).pdf)
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1990), "From Affirmative Action to Affirming Diversity", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 2, pp. 107-117.
- Tirzo Gómez, Jorge, y Hernández, Juana Guadalupe. (2010). Relaciones interculturales, interculturalidad y multiculturalismo; teorías, conceptos, actores y referencias. *Cuicuilco*, 17(48), 11-34. Recuperado en 18 de diciembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592010000100002&lng=es&tylng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592010000100002&lng=es&tylng=es).
- Tjosvold, D. (2017). *Cross-cultural management: foundations and future*. Routledge.
- UNESCO. (2017). *Educación e Interculturalidad*. Quito, Ecuador. Organización

- Internacional para las migraciones. (2013). *Informe sobre las migraciones en el mundo*. Suiza: Graficas Alcoy.
- Uribe, R. (2017). Conceptualización de la cultura para la Gestión Cultural. Multiculturalismo e interculturalismo. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural* (2). <https://doi.org/10.32870/cor.a1n1.4969>
- Usallán Méndez, Liván (2015). El pluralismo cultural y la gestión política de la inmigración en Chile: ¿ausencia de un modelo?. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 14(42),1-18. [fecha de Consulta 18 de diciembre de 2019]. ISSN: 0717-6554. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305/30544552013>
- UVI (2007). *Licenciatura en Gestión Intercultural para el Desarrollo*, Xalapa: Universidad Veracruzana Intercultural.
- Vallejo, P. M. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? *Estadística aplicada*, 24.
- Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139. <https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.436>
- Velasco-Ortiz, L. (2014). Estudiar la migración indígena: Itinerarios de vida de trabajadores agrícolas en el noroeste mexicano. *Economía, sociedad y territorio*, 14(46), 715-742.
- Villalobos Monroy, G., y Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 10(20), 273-306.
- Vior, E. J. (2004). Migración y derechos humanos desde una perspectiva

- intercultural. *Migración e interculturalidad. Desafíos teológicos y filosóficos*, Aachen, Wissenschaftsverlag Mainz in Aachen, 109-117.
- Wilden, R., Gudergan, S., y Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.  
<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yeke, S., y Semerciöz, F. (2016). Relationships between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 313-319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.036>
- Zapata, Ricard (2005), *Inmigración: un desafío para España*, Madrid, Editorial Pablo Iglesias.
- Zizumbo V., D, y García M, P.C. (2008). El origen de la agricultura, la domesticación de plantas y el establecimiento de corredores biológico-culturales en Mesoamérica. *Revista de Geografía Agrícola*, (41),85-113. [fecha de Consulta 23 de enero de 2019]. ISSN: 0186-4394. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=757/75711472007>
- Zúñiga, E., & Leite, P. (2006). Los procesos contemporáneos de la migración México-Estados Unidos: una perspectiva regional. *Elena Zúñiga, et-al, (coordinadores), Migración México-Estados Unidos. Implicaciones y retos para ambos países, México, CONAPO/UdeG/CIESAS/Casa Juan Pablo/COLMEX*, 49-82.

