

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CAMPUS TIJUANA



LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS
DE LOS GERENTES EN LA
CIUDAD DE TIJUANA: EL CASO
DEL SECTOR INDUSTRIAL
Y DE LOS SERVICIOS

TESIS
QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

FERMIN GUEVARA DE LA ROSA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ISMAEL PLASCENCIA LÓPEZ

TIJUANA B. CFA. DICIEMBRE DEL 2013

INDICE.

Capítulo I.

Introducción general.

	<i>Pág.</i>
1.- Introducción	5
1.1. Justificación	9
1.2. Descripción de contenidos.....	10

Capítulo II

Marco teórico

El concepto de competencias

2.- Consideraciones previas	12
2.1.- Perspectiva general de las competencias	18
2.2.- Aportaciones de la sociología del trabajo	19
2.3.- Competencias educativas	22

Capítulo III

Las competencias directivas

3.- Las competencias directivas	26
3.1.- Estudios de las competencias directivas	31
3.2.- Clasificación de las competencias directivas	34
3.3.- Enfoques para el estudio de las competencias directivas	38
3.3.1.- Enfoque de los roles gerenciales	40
3.3.2.- El enfoque basado en las competencias (EBC).....	41
3.4.- Modelos basados en las competencias directivas	43
3.5.- Las competencias directivas: factor importante para que la empresa alcance mayor competitividad	53
3.6.- La relación de las competencias directivas con la ventaja compe- titiva de la empresa	57
3.7.- Las competencias directivas y su relación con la teoría basada en los recursos	58

Capítulo IV
Metodología

4.- Introducción al proceso de la investigación	62
4.1.- Metodología	63
4.2.- Objetivo general	64
4.3.- Objetivos específicos	64
4.4.- Planteamiento del problema	64
4.5.- Pregunta principal de investigación	65
4.6.- Preguntas secundarias	65
4.7.- Hipótesis de la investigación	65
4.8.- Ámbito de aplicación del estudio	67
4.9.- Planteamiento general de la investigación cuantitativa	67
4.10.- Ficha técnica de la investigación	68
4.11.- Características de la investigación cuantitativa	69
4.12.- Determinación de las variables de investigación	71
4.13.- Descripción general de las industrias seleccionadas para la presente investigación	72
4.14.- Validación del instrumento	72
4.15.- Determinación del tamaño de muestra	73
4.2.- Resultados de la encuesta aplicada	74
4.3.- Análisis de las competencias directivas	96
4.4.- Cruces de la información estadística	102

Capítulo V

Resultados de la investigación cuantitativa

5.1.- Principales hallazgos de la investigación empírica	107
5.2.- Conclusiones y recomendaciones	112
5.3.- Limitaciones y futuras líneas de investigación	113
Bibliografía	114

Lista de cuadros y figuras

	Pág.
Figura no. 1: Evolución histórica de los requisitos profesionales	12
Figura no. 2: Teoría de la acción y desempeño en el trabajo	17
Figura no. 3: Modelo de competencias de Lado	48
Figura no. 4: Modelo de Cardona	49
Figura no. 5: Modelo de Spencer & Spencer	51
Cuadro no. 1: perspectiva general de las competencias	18
Cuadro no. 2: Enfoques para el estudio de las competencias	23
Cuadro no. 3: Definiciones de competencias	29
Cuadro no. 4: Componentes y sub componentes de una competencia	31
Cuadro no. 5: Clasificación de las competencias genéricas directivas	33
Cuadro no. 6: Niveles de competencias directivas	36
Cuadro no. 7: Roles gerenciales	39
Cuadro no. 8: Clasificación de las competencias Spencer & Spencer	40
Cuadro no. 9: Enfoque basado en las competencias (EBC)	41
Cuadro no.10: Síntesis de la clasificación de los modelos competenciales	44
Cuadro no. 11: Enfoques para enmarcar el estudio de las competencias	46
Cuadro no. 12: Proyecto Tuning América Latina	52
Cuadro no. 13: Propuesta de modelo de competencias directivas	55
Cuadro no. 14: Competencias directivas (concentración)	57
Cuadro no. 15: Distinción entre habilidades y competencias	60
Cuadro no. 16: Relación entre objetivos, preguntas de investigación	66
Cuadro no. 17: Ficha técnica de investigación	68
Cuadro no. 18: Secuencia de la investigación cuantitativa	70
Cuadro no. 19: Determinación de las variables de investigación	71
Sección de gráficas	74

Capítulo I

I.- Introducción

En la actualidad el tema de las competencias directivas está tomado una creciente relevancia tanto en el campo de los negocios como en el de la educación. La presente época que nos toca vivir se caracteriza por ser una sociedad de la información, de la competitividad y de la innovación tecnológica. El capital humano que labora en las organizaciones, específicamente quienes las dirigen, deben de estar dotados de aquellas competencias directivas que hagan posible el incrementar la competitividad empresarial, que permitan posicionar a la misma empresa y llevarla al desarrollo de las competencias distintivas para sostenerse en el o los mercados donde participe. Los avances actuales en la investigación sobre el trabajo directivo (Kanungo y Misra, 1992; Lawler, 1994; Woodall y Winstanley, 1998), incorporan el concepto de *competencia*. Esto se debe a que las tareas y los puestos de trabajo cambian más a menudo que antes, lo cual exige apoyarse en constructos como los conocimientos, habilidades y aptitudes, y también en otras características individuales que permitan un desempeño experto del puesto de trabajo (Peiró, 1999) en Agut, Sonia. El ser competente significa que la persona tiene el conocimiento teórico, domina su aplicación técnica mediante el uso de su habilidad o destreza y manifiesta una conducta favorable con la ética, las normas sociales y los valores humanos. ¿Cuál es la diferencia entre un ser competente y otro que no lo sea? Quien no alcance a ser competente posiblemente va a tener una intención de actuación profesional orientada hacia el bien, pero seguro que puede fallar porque quizás no tenga el conocimiento o carezca de la destreza o habilidad y en el peor de los casos la persona tiene el conocimiento, aplica la habilidad pero falla intencionalmente en la conducta, entonces su resultado no le da la calidad o característica de ser una persona competente. Llevando ésta deliberación al campo de los negocios y al sector educativo universitario, podemos resaltar la enorme importancia que tiene para formar seres humanos profesionales y sus efectos en la práctica directiva como factor de efectividad empresarial. Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global (Corrales, M. 2013).

Lo anterior viene a relación con respecto al tema que nos ocupa en ésta investigación doctoral: “Las competencias directivas de los gerentes de mandos intermedios en la ciudad de Tijuana. El caso del sector industrial y de servicios” Su objetivo primordial es el de identificar y correlacionar las competencias directivas que practica éste tipo de personal directivo en las industrias seleccionadas, con respecto a su formación profesional y sus posibles efectos en la competitividad y la capacidad de innovación que alcanzan a desarrollar las empresas administradas objeto de estudio.

Para realizar lo anterior, se ha elegido a un conglomerado de industrias existentes en la ciudad de Tijuana, integrado por: tecnologías de la información (TIC's), electrónica, automotriz, productos médicos, servicios profesionales y otros, por razones de considerar a éstas como un ejemplo importante para el desarrollo de la economía de la ciudad de Tijuana y del estado de Baja California. Las industrias seleccionadas como objetos de estudio generan aportaciones significativas al producto interno bruto de la economía estatal. Marcia E. Campos, en su obra *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California* expresa que el diagnóstico realizado permite identificar para Baja California áreas clave de oportunidad para desarrollar conglomerados que permitan la utilización de los recursos físicos, humanos y de capital. Siendo éstos los agrupamientos (*cluster*) de productos médicos, de componentes electrónicos, automotriz, tecnologías de la información (Tic's) y los servicios como los más prometedores para mantener y desarrollar opciones de negocio. Por otra parte, la capacitación y aprendizaje que se le proporciona al personal de manufactura de las industrias seleccionadas, por su misma naturaleza exigen que el personal que ahí labora deban de desarrollar ciertos requisitos como habilidad manual, conocimientos técnicos de sus procesos y conductas de confiabilidad por lo exigente en sus parámetros de calidad. De igual manera, por lo que respecta al personal directivo que trabaja al interior de estas industrias, su capacitación y desarrollo de habilidades directivas son objeto de estudio científico con la finalidad de analizar su desempeño y su posible interrelación con la competitividad y la capacidad de innovación, así como el indagar respecto a su experiencia y conocimientos para tomarlos como ejemplo para la capacitar a los futuros profesionales de las ciencias económico-administrativas, así como el trasladar la experiencia recabada a otras industrias.

Por lo anterior, a continuación se procederá a presentar y desarrollar los puntos que forman la estructura metodológica del presente trabajo para explicar el estado del arte de las competencias directivas frente a la formación profesional, la competitividad y la capacidad de innovación, situación que comprende orígenes, autores y/o investigadores que trabajan el tema, los modelos conceptuales, las escuelas de pensamiento. Primeramente se aborda el tema de las competencias partiendo de su concepto universal para proceder a analizar en el capítulo III, las competencias directivas que aplican los gerentes de las industrias seleccionadas.

El presente trabajo de investigación científica es de carácter exploratorio, cuantitativo, descriptivo-correlacional. Las variables de investigación que se van a describir y correlacionar para llegar a resultados son: Las competencias directivas como variable independiente, frente a la formación profesional del directivo encuestado, la competitividad empresarial y la capacidad de innovación como variables dependientes. El sujeto de estudio es el gerente de mando intermedio (áreas funcionales) que laboran en las industrias seleccionadas, el objeto de estudio son las competencias directivas que ejercen en su labor diaria. El problema que se quiere resolver es encontrar la relación existente entre la práctica de las competencias directivas frente a la formación profesional, la competitividad y la capacidad de innovación que alcanzan a tener las industrias administradas. Sonia Agut, afirma que: “Concretamente, las competencias posibilitan el desempeño con éxito de las tareas específicas propias del puesto de trabajo, que requieren el uso concreto de conocimientos y habilidades (competencias técnicas). Además incluyen otra serie de características individuales, que permiten saber cómo desenvolverse en situaciones menos programadas en un entorno complejo e inestable (competencias genéricas) (De Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997).

En relación a los directivos, una extensa literatura versa sobre el estudio de sus competencias (Boyatzis, 1982; Hay, 1990; Kanungo y Misra, 1992; Spencer y Spencer, 1993; entre otros), pudiéndose distinguir tres tipos generales de competencias genéricas directivas: **autoeficacia** (características que modulan y facilitan la puesta en práctica de conocimientos y habilidades para el desempeño con éxito de las tareas del

puesto), **autocontrol y relaciones interpersonales** (características que le permiten adaptarse y relacionarse en diversas situaciones y con distintas personas, adoptando una postura íntegra y responsable) y **proactividad** (características del directivo, que hacen que adopte un papel proactivo, más que reactivo ante los problemas y oportunidades de su puesto de trabajo y organización).

Por formación profesional se define como la adquisición de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son generalizados al entorno del puesto (transferencia de la formación) y que son mantenidos a lo largo del tiempo por el sujeto. Esta formación tiene un papel trascendental para afrontar los cambios presentes y futuros a nivel socioeconómico, laboral y social (Agut. S.).

La competitividad es el medio ambiente creado en una economía de mercado (ya sea una nación, región o cualquier ámbito geográfico) y que es suficientemente atractivo para localizar y desarrollar actividades económicas exitosas. (Campos, Marcia, 2009). De igual manera su delimitación conceptual en el sector empresarial y las organizaciones se define la competitividad que se alcanza cuando se tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, íntegrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Michael, 2008)

Por innovación se define como la implementación de un nuevo o significativo mejoramiento del producto (bien o servicio), del proceso o nuevo sistema de mercadotecnia o nuevo modelo de negocio, la organización del lugar de trabajo o el manejo de las relaciones externas que tenga la empresa y que le posicionen para desempeñarse en forma más competitiva (Manual de Oslo, 2005)

Para el desarrollo del marco teórico se ha elegido el Enfoque Basado en las Competencias (E.B.C.) el cual integra a su interior las diferentes líneas o corrientes de pensamiento que proponen diversos investigadores científicos sociales dentro de la economía estructural. Dada su riqueza y la amplitud de sus aportaciones que permiten explicar la función de la empresa en su dotación de recursos, entre ellos el recurso humano, se han elegido dos líneas dentro del E.B.C. para apoyar el desarrollo del presente trabajo, mismos que son: el concepto de la planeación estratégica y la teoría

de los recursos y capacidades. Las razones que nos asisten para basar el trabajo en estos enfoques es en el sentido de que la práctica de las competencias directivas del capital humano (gerentes) al interior de la empresa, ejercen un efecto o influencia con respecto al personal que dirigen, toman decisiones que se supone van en beneficio de la empresa para el aprovechamiento de sus recursos, y sus resultados confluyen en la totalidad de la empresa la cual desarrolla sus competencias distintivas sostenidas que le hacen posible el alcanzar mayores niveles de competitividad e innovación empresarial.

Para el desarrollo del caso empírico se ha diseñado una encuesta mediante la cual se pretende fundamentalmente:

- 1.- Identificar las competencias directivas que se practican por el personal gerencial al interior de las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana,
- 2.- Conocer el grado de competitividad que están alcanzado las empresas seleccionadas,
- 3.- Evaluar el grado de innovación que están implementando las empresas seleccionadas y
- 4.- Realizar una propuesta educativa para fortalecer el programa académico de las carreras económico administrativo que se llevan a nivel licenciatura.

Para diseñar el instrumento de encuesta, con referencia a las competencias directivas, se procedió a emplear el modelo de competencias directivas elaborado por Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (Instituto de Habilidades Gerenciales de la Universidad de Navarra, España). Ésta selección se realizó en virtud de ser un modelo ya validado por las mismas aportaciones científicas de sus autores y por demostrar su confiabilidad para los objetivos del presente trabajo.

1.1.- Justificación

La presente época de la humanidad se caracteriza por estar generando cambios continuamente en los aspectos económicos, tecnológicos y sociales que tienen como eje central la globalización mundial. Es el mundo interconectado que está demandando un nuevo tipo de sociedad que se puede denominar: “sociedad de la información”, “sociedad del conocimiento” o también “sociedad competente”. Vivimos inmersos en la llamada

“aldea global” cuyas acciones y efectos por lo que acaba de ocurrir en determinado lugar, pueden ejercer un efecto del tipo vasos comunicantes, lo que se presenta o realiza en determinado sector, repercute en otro. Es el caso específico de la gestión empresarial, la competitividad e innovación, que requieren la atención y cumplimiento de requerimientos que demanda la sociedad como el ser competitivo (la persona) y alcanzar la competitividad (la empresa o industria), para poder incursionar y mantenerse activo en los mercados. “En el futuro, la única ventaja competitiva sostenible será la creación de conocimiento organizativo y su buena gestión” (Drucker, 1993; Grant, 1996; Teece, 1998). Esta nueva situación está generando una necesidad creciente por el empleo racional de los recursos al interior de las organizaciones, y para hacerlo posible se requiere la intervención de los directivos de las organizaciones que sepan tomar decisiones en forma estratégica para que impacten positivamente, ”en el ejercicio de las competencias directivas en la relación entre la gestión del conocimiento y los resultados organizativos, en orden a la generación y sostenibilidad de una serie de competencias distintivas, sobre las que mantener una ventaja competitiva diferencial” (Lara, 2005).

Dado lo anterior, la justificación del presente trabajo, se centra en encontrar la posible relación científica que tiene la conducta humana (competencias directivas) con los recursos y capacidades que se ejercen al interior de las organizaciones y su posible efecto en la competitividad y capacidad de innovación empresarial. Los resultados que arroje la investigación hará posible el incidir en el desarrollo de ejecutivos para elevar su desempeño laboral y para incrementar la efectividad empresarial, así como la elaboración de una propuesta educativa para fortalecer el plan de estudios de las carreras universitarias económico-administrativas; quedando la posibilidad de replicar la metodología empleada hacia el demás conjunto de organizaciones industriales.

1.2.- Descripción de contenidos

Por lo que respecta al contenido del capítulo segundo de la presente investigación, en él se analiza el concepto de las competencias primeramente en un sentido general mediante el seguimiento minucioso de la línea de autores que han contribuido para conocer e identificar el concepto de competencia, para proceder a desarrollar en el capítulo 3 el concepto de competencia directiva. Se relacionan las competencias directivas con el

enfoque basado en competencias (E.B.C.) el cual incluye a su vez la teoría de los recursos y capacidades así como el de la planeación estratégica.

En el mismo capítulo tres se definen los conceptos centrales del presente trabajo en cuanto a realizar un análisis de la literatura con respecto al estudio a la competitividad e innovación frente a las competencias directivas, así como el dar a conocer la importancia que tienen para el desarrollo económico de la ciudad de Tijuana y del mismo estado de Baja California las industrias seleccionada en el presente trabajo.

En el capítulo cuarto se abordan los aspectos metodológicos, partiendo de los elementos que debe de reunir todo trabajo científico, para que posteriormente se desarrollen los conceptos de objetivo general y específico, pregunta principal y secundarias de investigación, así como los demás elementos importantes a considerar. Se presentan los principales hallazgos encontrados en la encuesta mediante su ilustración en forma de gráficas. El capítulo cinco incluye los hallazgos más importantes que aporta la aplicación de campo del cuestionario aplicado por medio de correlaciones numéricas, se da respuesta a las preguntas y objetivos planteados así como a la hipótesis principal que se tienen en esta investigación; para proceder a realizar las propuestas que con base a todo el trabajo, se plantean para el mejoramiento de los sujetos e instituciones involucrados en el presente.

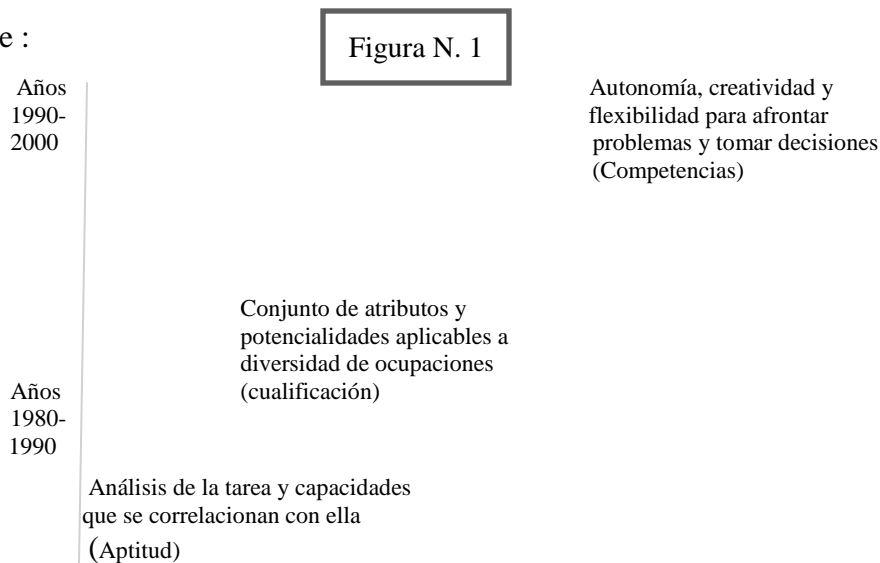
Capítulo II

El concepto de competencias

2.- Consideraciones previas

Los antecedentes del conocimiento, estudio y desarrollo de las competencias tienen como materia de origen las ciencias del comportamiento, fundamentalmente la psicología. Sus análisis involucran aspectos de la persona, como su motivación, rasgos de personalidad y su auto-imagen. Una definición pertinente del término “competencia” la encontramos en el artículo de Rodríguez M. (2006) quien especifica que la “competencia ha substituido las precedentes y clásicas nociones de aptitud, de capacidad y de cualificación y ha integrado en ella la idea de movilización, de motivación, de desempeño o de corresponsabilidad, recuperando la antigua referencia behaviorística del comportamiento observable desde el exterior o respuesta comportamental”.

La evolución histórica a grandes rasgos de cómo se han considerado los requisitos para formar a la persona desde el punto de vista educativo, lo podemos encontrar en la siguiente :



Evolución histórica de los requisitos profesionales (muy esquemática)
Fuente: Rodríguez, M, 2006

Antecedentes históricos del término “competencia”

Una aportación pionera la podemos encontrar en T. Parson (1949), quien elaboró un esquema conceptual el cual permitió estructurar las situaciones sociales a las que se enfrenta la persona sujeta de estudio de acuerdo a una serie de variables dicotómicas de las

que se consiguió valorar más objetivamente a una persona por la obtención de resultados concretos en su trabajo, lo que a su vez le permitió contrastar dicha valoración con una serie de cualidades que se le atribuían de forma arbitraria

De acuerdo con el despacho de consultoría en recursos humanos HayGroup (1996), ya desde la década de 1930 las empresas más progresistas habían descubierto que sólo había tres clases de factores para evaluar a un individuo siendo éstos: las capacidades, el esfuerzo y la responsabilidad.

Atkinson (1958) demostró en forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo preciso para mejorar la producción cuando los resultados se vinculaban a este estímulo (McClelland, 1976). Baldwin, (1958) estableció una serie de razones para reconocer el talento potencial en las personas, partiendo de la base de una variedad de comportamientos, que bien eran producto de un proceso cognitivo, es decir, guiado a voluntad del individuo, o un proceso conductual guiado por la retroalimentación (feedback) del mundo exterior. Otro de los primeros autores es White, (1959), quien hace por primera vez la referencia de que la competencia es “una característica innata o subyacente de la persona, en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el desempeño excelente en las diversas actividades profesionales” (Guerrero, C.). Históricamente también se ubican las escuelas centrales del pensamiento administrativo las que, sin ser explícitas para nombrar o emplear el término “competencia” refieren su existencia y estudio al ser las pioneras en ver al ser humano como un sujeto pleno de potencialidades, que se le puede involucrar para que participe en la toma de decisiones para lograr mejores resultados en la productividad y competitividad. Podemos citar las siguientes:

“Escuela de las relaciones humanas” representadas por autores como: Elton Mayo, partiendo de sus estudios sobre la conducta humana desarrollados en la empresa Western Electric Company. Llegó a la conclusión de que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es, sin lugar a duda, el elemento más importante dentro de éstas.

“Escuela de los recursos humanos” Puede ubicarse su origen en 1960 con la publicación de “*The human side of the enterprise*” de Douglas McGregor, y que junto con otros como: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert y Chris Argyris, dieron las bases para la conformación de ésta escuela del pensamiento

administrativo. El enfoque de los recursos humanos asume la existencia y práctica de las competencias con la finalidad de que éstas sirvan como elemento fundamental de desarrollo y evaluación del personal existente al interior de la organización, de igual manera que sean la base para el desarrollo de estructuras de empleos diferentes, así como lograr su integración laboral para que todos los esfuerzos humanos se orienten a lograr el avance institucional por medio de determinadas estrategias.

En el año de 1970, el autor Craig C. Lundberg publica un trabajo de investigación denominado “Planing the Executive Development Program,” cuya finalidad fue el ubicar los requisitos más importantes para el desarrollo de ejecutivos.

Por lo que respecta al inicio formal que podemos llamar “movimiento de las competencias,” indudablemente que debemos de citar a David McClelland, (1973), quien es reconocido como el autor que dio origen al estudio de las competencias para aplicarlo al campo de la administración de recursos humanos, (reclutamiento, selección y administración del talento humano). McClelland afirma que existen una serie de características de la persona como: conocimientos y habilidades, rasgos, motivación y auto-imagen que en su totalidad se definen como las características competenciales que tiene la persona.

Como parte de sus aportaciones para el estudio y práctica de las competencias, se ubica su método para identificar competencias, siendo éste:

1.- El uso de muestras representativas. Consiste en ubicar dentro de la organización la mejor forma de ejecutar determinado trabajo y tomar nota de las características que tiene de la persona que lo hace, relacionándolo como un quehacer exitoso frente a los demás.

2.-Identificación de pensamientos y conductas operativas que se encuentran causalmente relacionados con resultados exitosos. Lo que implica que la ejecución exitosa del individuo se puede transcribir a un modelo que evidencie cómo debe de comportarse el individuo y qué debe de hacer para lograr determinada competencia en su labor.

Se considera a David McClelland (1973) como el fundador de éste movimiento que vino a irrumpir con un nuevo paradigma sobre la forma como la persona ejerce sus funciones laborales y puede ser motivada dentro de un contexto de trabajo. Por otra parte Noam Chomsky (1965), también maneja el término competencia en relación con la lingüística para el aprendizaje creativo puesto que el individuo tiene que emplear las reglas

del lenguaje. La definición de competencia es muy amplia y variada que inclusive se presta a confusiones puesto que depende el uso que se le pretenda dar al vocablo. Para evitar el caer en confusiones estériles, centramos a la competencia como: “habilidades” y “capacidades” de las personas, así como su idoneidad y su estado de calidad de ser competentes (Guerrero, C)

Retomando la aportación científica de David McClelland (psicólogo de Harvard, Estado Unidos), publicó un artículo científico titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence, (1973), el cual sirvió de detonador para que surgieran otros trabajos de investigación publicados tanto por autores académicos y consultores en administración de recursos humanos como por ejemplo, The Hay Group, (entre otros), quienes empezaron a diseñar y aplicar modelos de competencias laborales para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal, así como para fines de desarrollo y evaluación del desempeño de sus recursos humanos.

El postulado principal que aporta McClelland con su obra, es en el sentido de que no son los expedientes laborales o diplomas obtenidos en la pasada vida laboral del sujeto lo que garantiza su efectividad laboral, sino que es la ejecución práctica de lo que hace, lo que permite conocer su grado de dominio técnico, conceptual y actitudinal de la persona para ser considerado apto para una contratación laboral o para una evaluación del desempeño. Anterior al movimiento de las competencias se utilizaba el modelo de “cumplimiento de objetivos”, sin embargo los objetivos por lo regular son impuestos por otra persona que no ocupa el puesto que se evalúa y por consiguiente lo que se “le impone” al ocupante del cargo no siempre obedece o responde a lo que realmente sabe hacer la persona evaluada. El concepto de competencia como la define McClelland, es en el sentido de que ésta es una capacidad o habilidad relacionado con un determinado ambiente que determina una conducta. Concentrando lo anterior, encontramos que una persona competente dispone de: conocimiento, (cognitivo) habilidad técnica (aplicación) y conducta (actitud).

Para saber hasta qué grado una persona es competente se requiere hacer uso de una teoría del desempeño que permita en cierta forma predecir o guiar el comportamiento de la persona para que cumpla con determinada competencia idónea con su determinado momento o medio ambiente que esté viviendo. Una teoría que puede ser útil para explicar

lo anterior es la propuesta por Boyatzis y que él denomina “teoría de la contingencia” (Boyatzis, 1982), misma que sostiene que la persona para ser competente, debe de reunir o hacer propios tres grandes aspectos: El máximo desempeño ocurre (ver figura No. 1) cuando la capacidad o el talento de la persona es consistente con los requerimientos de su puesto de trabajo y con el medio organizacional. El talento de la persona se describe en términos de sus valores, visión y filosofía personal, conocimiento, habilidades, posición actual de su vida y carrera, intereses personales y su estilo de vida. Las demandas o requerimientos de su puesto de trabajo pueden ser descritos por sus responsabilidades y tareas que debe de cumplir. Los aspectos del medio ambiente organizacional que están establecidos juegan un importante papel para que la persona demuestre sus competencias cumpliendo adecuadamente con el puesto de trabajo y sus requerimientos los cuales incluyen: la cultura y clima organizacional, la estructura y el sistema organizacional, la madurez de la industria y la posición estratégica que ocupe la empresa, así como los aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales que le involucren. El grado de unión o intersección de los elementos anteriores determinan hasta qué punto la persona es competente.

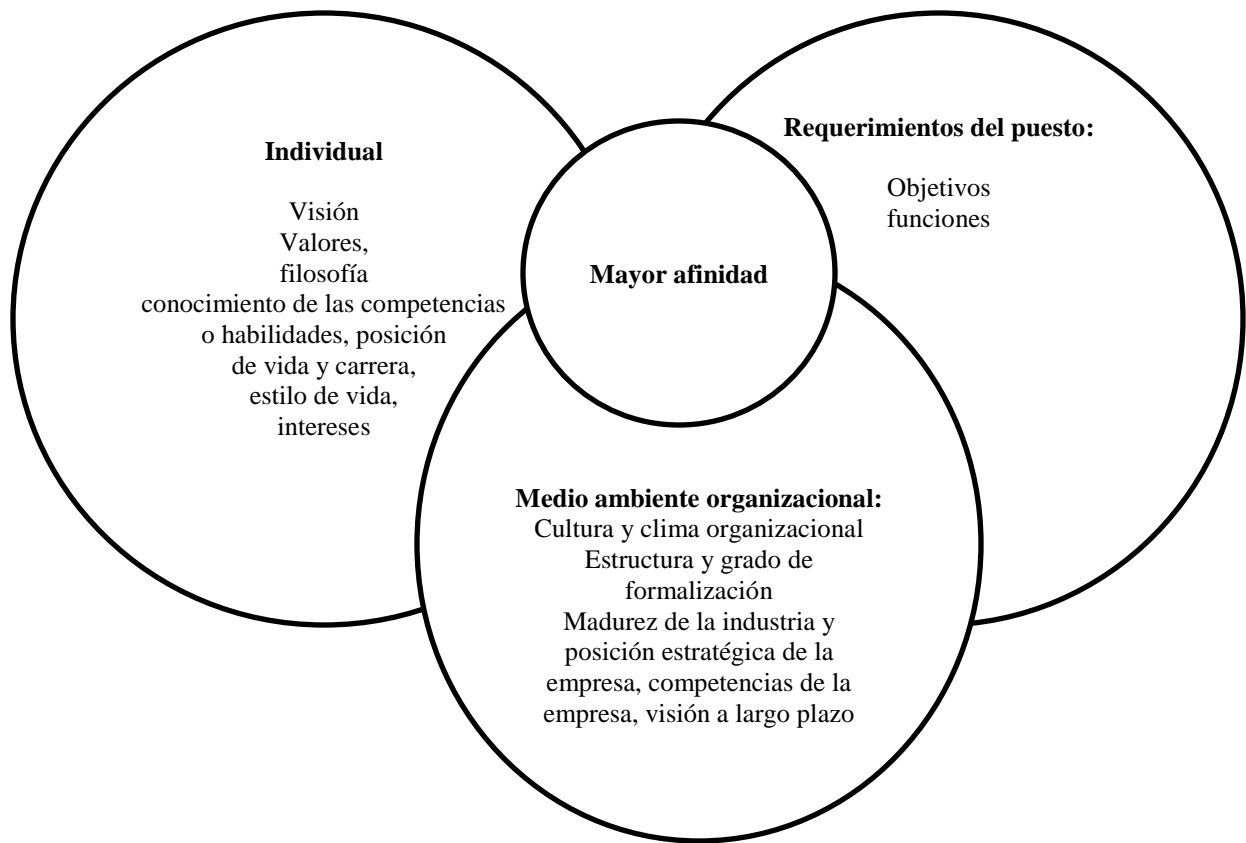


Figura No. 2

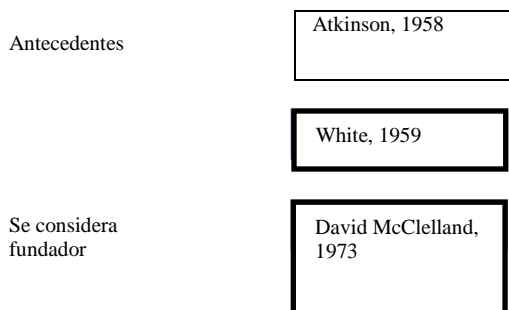
Teoría de la acción y desempeño en el trabajo

Mayor afinidad (máximo desempeño, motivación y compromiso) = área de mayor afinidad o integración

Fuente: Boyatzis (1982,2008)

2.3.- Perspectiva general de las competencias

Cuadro No. 1



Enfoques:

Competencias educativas	Competencias laborales	Competencias directivas	Competencias funcionales	Competencias emocionales	Competencias psicológicas
<p>Sujetos participantes: Autoridades educativas y gubernamentales de cada país. Declaración de BolognaEspaci Europeo de educación superior. Proyecto Tuning Europa, América. Modelos propios de cada Institución educativa.</p> <p>Perspectivas: Conductual,(Levy-Leboyer) funcionalista, constructivista, compleja</p>	<p>Sujetos participantes: Autoridades gubernamentales, Universidades, Organización Internacional del Trabajo, Cinterfor, Institutos de investigación Organismos certificación de competencias</p> <p>Perspectivas: Competencias específicas, C. de gestión (Alles), Instrumentales, social (Gore), Universales de aptitudes, Individuales</p>	<p>Autores fundacionales: Administración científica. Richard Boyatzis, John P. Kotter, Spencer & Spencer, Henry Mintzberg, Pablo Cardona, Nuria Chinchilla, Despachos de consultoría privada, Hay Group</p> <p>Perspectivas: Intratégicas, estratégicas, de eficacia personal (Cardona, Pablo)</p>	<p>Modelos aplicables a las diferentes áreas funcionales de la empresa</p>	<p>Modelos específicos. Goleman. Richard Boyatzis</p>	<p>Modelos específicos David McClelland</p>

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior nos permite tener una amplia panorámica de las competencias en un sentido general. Específicamente se analiza nuestro constructo empleando diferentes enfoques. Por principio de cuentas las competencias educativas involucra una nueva filosofía de la enseñanza que “ha superado la visión conceptualizadora y sumativa de los conocimientos a favor de la necesidad de centrar el proceso de aprendizaje en la capacidad del sujeto que aprende; en la creencia de que es la propia persona la que será competente para poner en práctica comportamientos y estrategias eficaces. (Rodríguez, M, 2006)

Las competencias laborales están representadas y/o fomentadas al interior de los países y en las empresas mediante organismos como la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T), el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor). En el caso de nuestro país, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante una comisión denominada CONOCER. Dicha Comisión tiene la finalidad de establecer las normas y certificaciones respectivas de las competencias laborales para que tengan vigencia al interior de los centros de trabajo.

Las competencias directivas dadas la especificación técnica que tienen en cuanto a su desarrollo y estudio quedan reservadas para el desempeño de los directivos y serán analizadas en el siguiente capítulo. Las competencias funcionales tienen que ver para ser aplicadas al interior de las áreas funcionales de las organizaciones en el sentido de la planeación estratégica y de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Finalmente las competencias emocionales y psicológicas quedan delimitadas por su respectivo enfoque de la inteligencia emocional y de la personalidad del individuo.

2.2.-Aportaciones de la sociología del trabajo.

Esta ciencia realiza su contribución para la construcción social del término “*competencia*” y lo refiere en términos de cualificación, por asociarlo a los modelos de certificación profesional. Es importante mencionar que el enfoque laboral fortalece la visión de las competencias, ya que le da relevancia para incluirlas en los programas educativos y de formación profesional. “El enfoque sociológico le ha dado a las competencias la categoría de instrumento estratégico, del que se puede esperar que tanto las empresas como los empleados, trasciendan a cualquier tipo de ámbito en el que se movilicen” (Guerrero, C.)

Una vez iniciado el movimiento de competencias, (al principio de la década de los 70's), se conformaron diferentes corrientes o enfoques en su aplicación (gestión de competencias), de acuerdo con autores como Herranz y De la Vega (citado en Guerrero C.) se destacan dos enfoques:

Enfoque anglosajón y enfoque francés. El anglosajón está representado por Estados Unidos e Inglaterra. Los trabajos de Richard Boyatzis (E. U., 1982) aportaron un modelo de “Competencias de Dirección” siendo un trabajo pionero en la forma de seleccionar directivos competentes. Dicho modelo se fundamenta en la investigación de las competencias de 2000 gerentes en empresas de los Estados Unidos. Posteriormente Spencer y Spencer (1993), retomando lo aportado por McClelland y Boyatzis, desarrollan un “Diccionario de Competencias Universales”, a través de una valoración de 200 puestos de trabajo en las cuales señalan las competencias inherentes a las actuaciones superiores o efectivas. En 1994 se fundó en Estados Unidos la “National Skills Standards Board” (La Junta Nacional de Normas de Competencias) para establecer normas, realizar evaluaciones y certificar a los individuos dentro de quince amplios sectores de su economía.

La visión Británica de las competencias es producto de las aportaciones norteamericanas, puesto que sus orígenes se dieron por los trabajos de autores norteamericanos que fungieron como asesores y despachos de consultoría situados en ese país (Horton, 2000). La Institución Británica “National Council for Vocational Qualifications” (NCVQ) fundada en la década de los ochentas, es de gran relevancia en este país. Su función es certificar a los trabajadores de acuerdo con normas de competencia, con la finalidad de satisfacer las necesidades de su fuerza de trabajo que tienen las empresas.

El enfoque francés tiene a Levy-Leboyer (1997) como a uno de sus más destacados exponentes. Su aportación es considerar a las competencias con una visión local, puesto que afirma que las competencias son producto de un esfuerzo y perspectiva muy particular para cada empresa. Este autor sostiene que cada empresa o institución es responsable de elaborar diccionarios de competencias (listado de competencias) de acuerdo con las necesidades y cultura de que ésta requiera. “Actualmente, el modelo de competencias francés comprende un balance de competencias para convalidar las competencias ya identificadas en los trabajadores, y así obtener un reconocimiento por parte de las empresas, involucrando aspectos de movilidad interna en la situación del cambio.” (Guerrero, C.)

Las clasificaciones de las competencias laborales (Según Alles (2000:57), son:

Competencias específicas o derivadas del conocimiento, referidos a lo técnico como ejemplos: la informática, la contabilidad, finanzas, impuestos, etc.

Competencias de gestión dirigidas principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en una situación laboral, ejemplo: iniciativa, toma de decisiones, orientación al cliente, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y capacidad de síntesis. Por otra parte, Gore (1996:344), las divide en 2 grandes grupos: En el primer grupo incluye:

Instrumentales, el individuo debe hacerse de herramientas que le permitan ser más competitivo como persona. A su vez lo separa en 4 partes.

- 1.- Organizar el tiempo propio a corto y largo plazo
- 2.- Manejar subjetivos
- 3.- Manejar problemas
- 4.- Acrecentar los propios conocimientos disponibles

El segundo bloque de nombre “social” establece que el individuo debe desarrollar competencias que le permitan interactuar con su entorno de relaciones interpersonales. Distingue 3 partes:

- a).- Comunicarse
- b).- Negociar
- c).- Liderar

El autor Levy-Leboyer (1997:55), menciona 2 tipos de clasificaciones:

- 1.- Las competencias universales de aptitudes y de rasgos de personalidad
- 2.- Las competencias individuales que correspondan estrictamente a las actividades, estrategias y a la cultura de la empresa.

Los autores Spencer y Spencer (2000: 60,85) Dividen en 2 categorías a las competencias “de punto inicial” considerando aquí a aquellas más fáciles de detectar (como conocimiento y habilidades) y las “diferenciales” incluyendo las menos fáciles de detectar (tales como concepto de sí mismo, características y motivación), como a continuación se define:

- a).- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente

- b).- Características. Características físicas y respuestas referidas a situaciones o información.
- c).- Concepto propio o concepto de uno mismo. Actitudes, valores o imagen propia que tiene una persona.
- d).- Conocimiento. Información que una persona posee sobre áreas específicas
- e).- Habilidad. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

Por otra parte, Vargas y otros autores (2001:32) hacen referencia a las tres clasificaciones establecidas por Mertens:

Competencias básicas: Se adquieren en la formación elemental y permiten el ingreso al trabajo (tales como las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, por mencionar algunas).

Competencias genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción (por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidad para la negociación, planificación, etc)

Competencias específicas Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales, por ejemplo: operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros). Por último podemos citar a los autores más destacados en el campo de las competencias dentro del campo de la sociología del trabajo, mismos que son: Levy-Leboyer (1996), Fletcher (1992), Alles (1999), Ansorena Cao (1996), Richard Boyatzis (1982), Butteriss (2000), Leonard Mertens (2000).

2.3.- Competencias educativas.

La actual sociedad del conocimiento demanda que la educación impartida al sujeto se centre en el hacer y en la actitud ética, puesto que la mera acumulación de conocimientos para que sean repetidos ha quedado rebasado como paradigma y como método. “Esta nueva racionalidad no se basa en la relación causal y en una explicación de la realidad que asume que ésta es inmutable y con leyes que pueden conocerse. La era del conocimiento se basa en otro conocimiento, uno que no entiende el cambio como disrupción del orden sino como innovación prometedora” (Aguerrondo, 2009). El surgimiento del movimiento de las competencias en la educación está orientado a propiciar lo anterior, esto es, no solo se

busca que el educando alcance una formación en su pensamiento, sino que aparte de lo anterior adquiriera un compromiso consigo mismo y con la sociedad para que logre un saber integrado con el hacer y que se dé el aprendizaje significativo ligado a su capacidad, expresada mediante conocimientos, sus habilidades y actitudes consideradas como las más idóneas para ejecutar sus labores de manera inteligente y en congruencia con su entorno.”En resumen: se ha dado el salto desde una pedagogía transmisora centrada en el docente (el que posee el saber) a una pedagogía más constructiva, centrada en el discente (el que tiene que aprender) apoyada por las nuevas estrategias del *lifelong learning*, aprendizaje permanente, que van a facilitar la emergencia del concepto de empleabilidad” [Kämäräinen, 2002] (en Rodríguez M. 2006)

Para definir competencias en el campo de la educación, nos encontramos frente a un concepto polisémico, esto es, tiene muchas acepciones, sin embargo con la finalidad de ser breve y lo más preciso posible, acudimos al concepto que nos da Tobón (2007) citado en Agüerrondo (2009), el cual propone concebir a las competencias como: “Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y el afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente de las especies vivas” (Tobón, 2007).

Los enfoques que podemos encontrar para el estudio y aplicación de las competencias (sean éstas académicas, laborales y profesionales), son las que se describe en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 2. Enfoques para el estudio de las competencias

Perspectiva	Descripción	Enfoque
Conductual	Asume las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones	Empírico-analítica Neo-positivista
Funcionalista	Asume las competencias como conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales – profesionales enmarcados en funciones definidas	Funcionalismo
Constructivista	Asume las competencias como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales desde el marco organizacional	Constructivismo
Compleja Compleja	Asume las competencias como procesos complejos de desempeño entre actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y el equilibrio con el ambiente	Pensamiento complejo

Fuente: tomado de Aguerrondo I.(2009)

Cabe señalar que las competencias educativas (académicas), han generado una serie de movimientos en el campo de la educación superior de gran trascendencia para su desarrollo, dicho en otras palabras, las competencias como paradigma en el campo de la educación ha superado barreras del idioma y de los métodos de enseñanza entre países y así como las relaciones económicas a nivel mundial tienden a integrarse mediante acuerdos comerciales, también se han estado generando reuniones entre autoridades e instituciones educativas de distintas universidades, tanto de Europa como América Latina con la finalidad de llegar a homologar (en la medida de lo posible) los diferentes currículos universitarios de las profesiones que imparten. Brevemente procedemos a señalar a los más importantes:

El proceso de Bolonia. Busca crear un espacio Europeo de Educación Superior (EES) en el cual los estudiantes pueden elegir entre una amplia gama de cursos de alta calidad y beneficiarse de los conocimientos intra-institucionales e internacionales. También denominado Convergencia Europea de Educación Superior. Está dirigido a lograr competitividad, empleabilidad y movilidad para los profesionales en Europa, a partir de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles, centra la atención en la formación de competencias profesionales

Proyecto Tuning Europeo. Propone una revisión de las estructuras y los contenidos de la educación superior. El objetivo se centra en que las universidades deben orientar sus

esfuerzos y sincronizar (o sintonizar) las estructuras y los programas para la educación superior, en términos de perfiles, competencias y los resultados de aprendizaje. (Cobo, C. 2012)

Proyecto Tuning América Latina. Se inicia en el año 2004, con el objetivo de propiciar la reflexión y el intercambio entre los profesionales de la Educación Superior en América Latina, desde una posición de respeto a la autonomía y diversidad de cada región y cultura académica, en torno a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje universitarios orientados a la formación integral del estudiante desde el enfoque de competencias.

Para el proyecto Tuning Europa se han consensado 30 competencias y para Tuning América Latina, 27 competencias. Los autores que se distinguen por sus aportaciones en éste rubro de las competencias son: Aguerro, Ines (2008), México, Brunner, José Joaquín (2000), Chile, Colom, Antoni (2002). España. Domínguez, Guillermo (2001). España. Dubet Francois (2004). Argentina. Hargreaves, Andy (2003), New York. Maldonado, Carlos Eduardo (2003). Colombia. Morín Edgar (1990) Madrid. Senge P. M. (1990) España. Jensen, Erick (2004) España. Perrenoud, P. H. (2004), España. Villa y Poblete (1999), España. García Olalla, Ana (2009) España. Gonczi. Andrew (2007) Australia. Tobón, S.(2007) Argentina

Capítulo III

3.- Las competencias directivas.

Una vez abordado en el capítulo II el concepto de competencia en un sentido general, tanto desde el punto de vista de su origen, componentes, definiciones y enfoques; corresponde a ésta sección analizar el concepto de competencia pero en cuanto a su aplicabilidad entre el personal ejecutivo de las organizaciones, esto es las competencias directivas y su posible interrelación con la innovación y competitividad de las industrias seleccionadas existente en la ciudad de Tijuana, Baja California, (Tecnologías de la información, electrónica, automotriz, productos médicos, servicios profesionales, otros) Iniciaremos la exposición abordando sus orígenes, líneas de autores que las han estado estudiando desde el punto de vista científico, sus enfoques o escuelas, modelos y su relación con el enfoque de la competitividad empresarial (teoría de la estrategia), y el de los recursos y capacidades de la empresa, para finalizar ésta sección con una serie de aportaciones que se pretende hacer de todo el estudio, para determinar el grado de interconexión que se visualiza tener entre las competencias directivas frente a las industrias sujeto de estudio como elemento de apoyo para que las mismas alcancen mayor grado de innovación y competitividad.

El conocer la forma como el ser humano genera y aplica conocimientos para satisfacer sus necesidades mediante el trabajo, es una de las viejas preocupaciones de las ciencias sociales. Siempre ha existido interés por estudiar cómo el talento humano se manifiesta en las tareas productivas y cómo diferentes formas de organización social permiten el desarrollo diferencial del mismo, (De Miguel, 2005). En éste sentido se han producido una gran cantidad de conceptos y teorías para dar cuenta de la capacidad de participar en relaciones de trabajo de manera creativa.

Dado lo anterior, el concepto de *competencias* no es más que una de las formas como las ciencias sociales modernas han intentado aproximarse a la comprensión de éste fenómeno. La novedad de éste término y su irrupción desde hace algunos años, tanto en la literatura especializada como en los planes de gestión de las relaciones de trabajo, no implica que la generación y aplicación de talento humano a las tareas productivas sea algo

nuevo, muy por el contrario, esto es lo que caracteriza a la intervención humana sobre la naturaleza. Lo que sí resulta novedoso desde hace algunos años es la voluntad expresa y en oposición a modelos anteriores, de tomar el talento humano como eje estructurante de la organización social del trabajo.” Una de las manifestaciones de éste tipo de acciones es la que se ha dado en llamar *modelo de gestión por competencias*. Dicho modelo se enmarca dentro de una serie de transformaciones en las organizaciones productivas, ocurridas desde hace más de treinta años.” (Bianchi C., 2006).

“Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión” (Corrales M., 2009). Corresponde a los directivos el desempeñar su labor para poder posicionar a la empresa mediante el apoyo e integración de sus capital humano. En el mismo orden de ideas se expresa que: “Las competencias directivas, definidas como competencias distintivas, pueden ser fuente de rentas y de ventajas competitivas, en tanto que determinan la adquisición, desarrollo y explotación de los recursos, su conversión en productos y servicios valiosos y la creación de valor para los accionistas (Castanias y Helfat, 1991; Lado et al, 1992). Como señalan De Saá y García Falcón (1999), la capacidad directiva para articular de manera adecuada una visión estratégica puede ser un diferencial competitivo importante con respecto a aquellas empresas que carecen de esta capacidad, debido a que la visión estratégica es inherentemente tácita, específica del contexto histórico único de la organización y construida socialmente a través de complejas interacciones entre los actores clave de la organización. Por lo tanto, se reúnen los requisitos que según el *Enfoque basado en las Competencias* (EBC), se ha de cumplir para ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; en Escrig, 2001)

Cabe indicar que este movimiento de las competencias tanto en el trabajo técnico/laboral y ejecutivo así como en el educacional, tiene su origen en los primeros estudios durante los años sesenta del siglo pasado y es denominado “enfoque moderno de competencias por Adams” (1996) y Brundett (2000), pero es a partir de Boyatzis (1982) cuando aparece en el léxico empresarial (Gonzales, 2007) “Durante la década de los 80’s

Boyatzis creó un modelo genérico de competencia gerencial. Para realizar ésta labor, se basó en una definición basada en los resultados organizacionales” (Mertens, 1996). Avalando lo anterior, Sandberg (1994), considera que el concepto de competencia entró definitivamente en boga a partir del lanzamiento del libro de Richard Boyatzis (*The Competent Manager*), anteriormente citado. Este autor discute básicamente un nuevo tipo de abordaje para la competencia humana en el trabajo, siendo el más utilizado y tradicional llamado como el abordaje racionalista, sin embargo, la numerosa existencia de definiciones y análisis sobre el tema, nos lleva a la necesidad de concretizar la esencia de las competencias, siendo éstas están ligadas a la realidad productiva, la capacitación y la productividad. El hecho de definir lo que es competencia de igual manera nos lleva a destacar sus tres grandes componentes: la experiencia de la persona en el puesto, sus conocimientos y sus capacidades emocionales.

Específicamente, las competencias directivas o gerenciales son experiencias y comportamientos exitosos del ocupante del puesto que le califican su efectividad en la medida que sus acciones se traducen en resultados favorables para el crecimiento y desarrollo de la empresa. “El concepto de competencia, utilizado en el ámbito de la empresa se dá a partir de McClelland (1973) para explicar el triunfo profesional, designa aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto” (Woodruffe, 1993). Cada profesión requiere de habilidades y capacidades específicas (técnicas o de conocimiento) diferentes, pero al margen de las competencias específicas, en todos los ámbitos se necesita un conjunto de comportamientos observables y habituales para alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones de gestión: las competencias directivas. Estas competencias, según Chinchilla y García (2001) requieren de tres dimensiones:

- a).- La estratégica, que establece los medios para que la empresa logre beneficios.
- b).- La intratética, relacionada con el liderazgo y el desarrollo personal, y que se vincula con el desarrollo y las relaciones con las personas que trabajan en el entorno laboral y con el fortalecimiento de los vínculos de confianza y la unidad con la empresa;
- c).- La personal, relacionada con las capacidades y habilidades de adaptación al entorno y con la eficacia personal (como la iniciativa, la capacidad para gestionar el tiempo

y el estrés, la autoridad o la integridad) y las cuestiones circunstanciales (como la disponibilidad, la ausencia de cargas y problemas extralaborales, etc. (Martín LI, 1997).

Se han propuesto diferentes definiciones sobre competencia. Uno de ellos es aquel que conceptualiza la competencia en función de los elementos que la integran y en ese sentido, pueden establecerse cuatro categorías de definiciones en base a sus componentes:

- 1) conductas,
- 2) conocimientos y habilidades,
- 3) conocimientos, habilidades y conductas y
- 4) conocimientos, habilidades y otras características individuales.

Otra forma de definir la competencia es mediante su delimitación conceptual propuesta por Kanungo y Misra (1992), quienes desde una perspectiva cognitiva, no se centran tanto en los elementos que componen la competencia, sino más bien en el estudio de su aplicabilidad y utilidad. Una síntesis de las definiciones de competencia revisadas en base a estas categorías aparece en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 3: Definiciones de competencia

Autor(es)	Definición de competencia
Componentes de la competencia	
1.- <u>Conductas</u> Woodruffe (1992, cit. En Bee y Bee, 1994)	Conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz.
2.- <u>Conocimientos y habilidades</u> Kolb y otros (1986) Quinn y otros (1990) Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995) North (1993)	Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales y las demandas del puesto Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización Conocimientos y habilidades para desempeñar las actividades que forman parte de un puesto de forma efectiva, según los criterios de desempeño establecidos
3.- <u>Conocimientos, habilidades y conductas</u> Arnold y McKenzie (1992)	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización

<p>Olabarrieta (1998)</p>	<p>Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el “<i>input</i>” para el funcionamiento de la organización</p>
<p>4.- <u>Conocimientos, habilidades y otras características individuales</u></p> <p><u>Boyatzis (1982)</u></p> <p>Spencer y Spencer (1993)</p> <p>Woodall y Winstanley (1998)</p> <p>Peiró (1999)</p> <p>Levy-Leboyer (1997)</p>	<p>Mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior al puesto</p> <p>Características esenciales (motivos), rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades de una persona que se relacionan, de una manera causal, con un criterio establecido efectivo y/o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación</p> <p>Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjuntos de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado</p> <p>Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y motivación y saber cómo desempeñar el rol</p> <p>Repertorio de conocimientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada</p>

<p>Perspectiva cognitiva:</p> <p>Kanungo y Misra (1992)</p>	<p>Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo)</p>
---	--

Fuente: Agut, Nieto, Sonia. P. 129, 130 (2009)

Adicionalmente a lo anterior, a continuación se presenta un cuadro que lleva la finalidad de ilustrar el contenido de la competencia esto es, su desglose en componentes y subcomponentes para ubicar de una manera más precisa sus elementos:

Cuadro No. 4
Componentes y subcomponentes de una competencia

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
<p>1.- Conocimientos Adquisición sistemática de conocimientos, clasificaciones, teorías, etc. relacionados con materias específicas o área profesional</p>	<p>1.1. Generales para el aprendizaje 1.2. Académicos vinculados a una materia 1.3. Vinculados al mundo profesional</p>
<p>2.- Habilidades y destrezas Entrenamiento en procedimientos metodológicos aplicados o relacionados con materias específicas o área profesional (organizar, aplicar, manipular, diseñar, planificar, realizar...)</p>	<p>2.1.- Intelectuales 2.2.- De comunicación 2.3.- Interpersonales 2.4.- Organización/gestión personal</p>
<p>3.- Actitudes y valores Actitudes y valores necesarios para el ejercicio profesional: responsabilidad, autonomía, iniciativa ante situaciones complejas, coordinación, etc. ...</p>	<p>3.1.- De desarrollo profesional 3.2.- De compromiso personal</p>

Fuente: De Miguel, 2005

Del cuadro anterior podemos resaltar que la competencia invariablemente va orientada a la búsqueda en la persona de su conocimiento, habilidad y comportamiento. Los elementos ilustrativos de cada elemento esencial son los subcomponentes representados por conocimiento general y especializado, habilidades al interior del individuo y sus talentos para participar frente a otros individuos, así como su conducta apropiada en sociedad.

3.1.- Estudios de las competencias directivas.

La investigación bibliográfica realizada muestra cuatro aportaciones sobre el estudio de las competencias directivas. (de conformidad con Agut, Sonia, 2006)

La primera se basa en el análisis de los puestos de trabajo directivo, donde se identifican los aspectos que los directivos consideran esenciales para el desempeño efectivo y/o superior de su puesto de trabajo (Boyatziz, 1982; Quinn y otros, 1990; Spencer y Spencer, 1993). En éste caso las competencias directivas se identifican a partir del cargo que ocupe la persona.

La segunda perspectiva se centra en la identificación de las competencias fundamentales que permiten evaluar el potencial de los directivos (Hay, 1990; Mitrani y otros, 1992). Las competencias son evidencia del desempeño y sirven para evaluar la efectividad del trabajo directivo.

La tercera aproximación establece las características cognitivas fundamentales que representan el potencial del éxito del directivo, a partir de los conocimientos previos sobre el trabajo directivo (Kanungo y Misra, 1992). El directivo será competente en relación con su grado de aprendizaje cognitivo.

Por último, la cuarta vincula las competencias con procesos de aprendizaje, el análisis de estas competencias constituye la base para el posterior diagnóstico de necesidades de desarrollo directivo (Kolb y otros, 1986; McCauley y otros, 1989). El ejecutivo será competente conforme sea capacitado y demuestre su éxito laboral conforme vaya aprendiendo más sobre su propio trabajo para resolver exitosamente los problemas.

En la primera aportación, cabe incluir a Boyatzis (1982), uno de los primeros autores que ofrece una aproximación al trabajo directivo desde las competencias de las personas que ocupan los puestos directivos. Concibe las competencias como características que están relacionadas causalmente con un desarrollo efectivo o superior del puesto de trabajo. Su investigación se basa en el estudio de 2,000 directivos que ocupan 41 puestos distintos en 12 organizaciones diferentes públicas y privadas. Obtiene un total de 21 tipos de competencias, que agrupa en 5 apartados. Estas competencias son:

1.- Las competencias de dirección de metas y acción, como la orientación a la eficiencia, la proactividad, el uso diagnóstico de conceptos y la intención de influir en los otros.

2.- Las competencias de liderazgo son la autoconfianza, el uso de presentaciones orales, el pensamiento lógico y la conceptualización.

3.- Las competencias para la dirección de los recursos humanos que incluyen el uso de poder socializado, la visión positiva, la dirección de procesos del grupo y la autoevaluación objetiva.

4.- Las competencias en la dirección de subordinados consisten en el desarrollo de carrera de los subordinados, el uso de poder unilateral y la espontaneidad.

5.- Las competencias que se centran en la relación con los otros incluyen el autocontrol, la objetividad perceptual, la resistencia y adaptabilidad y la preocupación por mantener relaciones de amistad con la gente.

Adicionalmente a lo anterior, a continuación se presenta un cuadro que contiene las clasificaciones de las competencias directivas de: autoeficacia, autocontrol y relaciones interpersonales y proactividad como elementos centrales o nucleares que integran las competencias directivas. De cada clasificación/enfoque se incluye su definición y líneas de autores más destacados, coincidiendo en algunos casos con las clasificaciones/autores anteriormente enunciados.

Cuadro No. 5: Clasificación de las competencias genéricas directivas en diferentes tipos

Tipo	Competencia	Autor(es)
1.- Autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> * Orientación a la eficiencia * Autoconfianza * Establecimiento de metas * Productividad personal * Gestión del tiempo * Reducción de sobrecarga * Análisis y presentación efectiva de la información (<i>rol de monitor</i>) *Orientación hacia el desempeño *Pensamiento analítico *Autoconfianza *Autoconciencia *Transferibilidad *Competencia intelectual *Competencias perceptivas *Competencias conductuales *Posesión de recursos *Tener espíritu de decisión *Enfrentarse con sangre fría 	<p>Boyatzis (1982)</p> <p>Quinn y otros (1990)</p> <p>Spencer y Spencer (1993)</p> <p>Hay (1990)</p> <p>Mitrani y otros (1992)</p> <p>Kanungo y Misra (1992)</p> <p>Kolb y otros (1986)</p> <p>McCauley y otros (1989)</p>
2.- Autocontrol y relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> * Uso de presentaciones orales * Intención de influir en los otros * Autocontrol * Objetividad perceptual * Resistencia y adaptabilidad * Mantener relaciones de amistad con la gente *Delegar de forma efectiva *Motivar a los demás *Gestión del estrés *Comprenderse a uno mismo y a los demás, comunicación interpersonal y desarrollo de los subordinados (<i>rol de mentor</i>) *Construir y mantener una base de poder, negociar el acuerdo y el compromiso y presentar ideas (<i>rol de agente</i>) 	<p>Boyatzis (1982)</p> <p>Quinn y otros (1990)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> *Impacto e influencia *Desarrollar a otros *Compromiso interpersonal *Sentido de responsabilidad *Impacto *Perspectivas múltiples *Respeto y sensibilidad *Comunicación *Sensibilidad interpersonal *Trabajo en equipo *Competencia efectiva *Competencia orientada a la acción *Competencias efectivas *Dirigir a subordinados *Crear clima propicio para el desarrollo *Hacer frente a subordinados con problemas *(Re) establecer buenas relaciones con los demás *Humano y sensible *Hacer que las personas se sientan a gusto *Actuar con flexibilidad 	<p>Spencer y Spencer (1993)</p> <p>Hay (1990)</p> <p>Mitrani y otros (1992)</p> <p>Kanungo y Misra (1992)</p> <p>Kolb y otros (1986)</p> <p>McCauley y otros (1989)</p>
3.- Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> *Proactividad *Tomar la iniciativa 	<p>Boyatzis (1982)</p> <p>Quinn y otros (1990)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> *Vivir y gestionar el cambio (rol de innovador) *Iniciativa *Búsqueda de información *Respuesta al cambio *Predicción *Razonamiento estratégico *Liderazgo del cambio *Introducción del cambio *Competencia orientada a la acción. *Hacer lo que se debe 	<p>Spencer y Spencer (1993)</p> <p>Hay (1990)</p> <p>Mitrani y otros (1992)</p> <p>Kanungo y Misra (1992)</p> <p>McCauley y otros (1989)</p>

Fuente: Agut, S., 2000

3.2.- Clasificación de las competencias directivas.

Los primeros antecedentes del estudio de la función directiva se encuentran en los trabajos científicos de Frederick Taylor y Henry Fayol. El primero aportó las bases de la escuela de la administración científica y el segundo dio nacimiento a la escuela de la

dirección. De la labor directiva mucho se ha escrito en términos normativos, esto es, acerca de lo que debería de ser la función directiva, como por ejemplo las aportaciones contemporáneas de Peter Drucker, (1975) o Kotter (1990), mas poco se ha investigado en cuanto a explicar científicamente el quehacer directivo y las formas o métodos que pueden hacer posible la preparación exitosa del ejecutivo que incida tanto en su éxito profesional y en su influencia para hacer posible que la empresa u organismo que dirija sea llevado al éxito.

Conceptualmente una empresa u organización de calidad administrada por un ejecutivo competente se rige por los siguientes parámetros:

Eficacia: *capacidad de la organización para lograr los objetivos que se propone. Sin un nivel mínimo de eficacia, la empresa simplemente no sobrevive.*

Atractividad: *grado de satisfacción que experimentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en ese trabajo.*

Unidad: *grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización en cada nivel, la unidad requiere el desarrollo de la confianza entre directivo y subordinado.*

Los talentos directivos propios de todo ejecutivo deben de permitirle ser un elemento proactivo que diseñe estrategias que redunden en el éxito económico, donde el personal bajo su mando este motivado y manifieste sus capacidades laborales. Todo directivo deberá de poseer:

Talento estratégico: *es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.*

Talento ejecutivo: *es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adoptando en cada momento las tareas o las aptitudes reales de cada uno.*

Talento de liderazgo personal: *es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.*

Para desempeñar con éxito cada una de estas dimensiones de la función directiva podemos definir tres grandes grupos de **competencias directivas**.

Competencias de negocio: *son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa.* Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de

la organización, a la gestión y negociación de los recursos, al trato con los clientes y con todo lo que tenga una repercusión directa en los beneficios económicos.

Competencias interpersonales: *son aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.* Estas competencias se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales como la comunicación, el trabajo en equipo o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y la aptitud de los colaboradores.

Competencias personales. *son aquellas que desarrollan la confianza y las identificación de los colaboradores.* Estas competencias se refieren a aquellos aspectos del autoliderazgo que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo. A su vez, este grupo se divide en competencias personales externas e internas. Las externas recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa o la gestión del estrés. Mientras que las internas se centran en aquellos aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje o su integridad.

La relación entre los parámetros de calidad de una empresa, los talentos directivos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones es la siguiente:

Cuadro No. 6

Niveles de competencias directivas

Parámetros de calidad	Talento directivo	Competencias directivas
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	Liderazgo personal	Personales

Fuente: Cardona y Lombardía, (2004)

Entre las funciones de un directivo está la de generar e implantar estrategias dirigidas a obtener buenos resultados económicos para la empresa: el fracaso de esta dimensión directiva conlleva, por lo general, la desaparición misma de la empresa. En el desempeño de esta dimensión de la función gerencial, el directivo pone en juego todo un

grupo de competencias directivas, a las que hemos denominado competencias de negocio. El grado de desarrollo de estas competencias determinará la medida de su talento estratégico.

El talento estratégico actúa como condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el éxito en la función directiva. Si nuestro directivo toma sus decisiones utilizando como único criterio el de eficacia, estará dejando de ver una gran parte de la realidad y, por lo tanto, sus decisiones no serán correctas a medio y largo plazo. En estas empresas los directivos son evaluados sólo en términos de resultados, lo que provoca que sólo tengan en cuenta la eficacia a la hora de decidir. Una de las primeras y más graves consecuencias de esta situación es que las personas que integran la empresa en todos los niveles, se sienten cada vez menos motivadas a contribuir o, dicho de otro modo, obtienen cada vez menos satisfacción del hecho de trabajar en esa empresa. Este déficit de motivación y/o satisfacción sólo se compensa con un incremento de las retribuciones u otros incentivos extrínsecos. En otras palabras, cada vez resulta más caro mantener a la gente unida a la empresa, pues la remuneración es el único incentivo que les mantiene en esa organización.

Gran parte de esta situación queda paliada cuando el directivo, además de buscar la eficacia, toma decisiones utilizando el criterio de la atraktividad. Esto significa que, con su actividad diaria, el directivo puede hacer que quienes trabajan en la empresa obtengan cada vez mayor satisfacción de esta pertenencia. ¿Cómo se puede lograr este objetivo? La respuesta está puesta en funcionamiento de un conjunto de competencias –a las que llamamos interpersonales- que desarrollan la motivación intrínseca de los colaboradores.

Numerosos estudios muestran que, en el entorno profesional, una de las mayores fuentes de satisfacción es el aprendizaje y el desarrollo profesional (McClelland, 1986). El directivo, a través de un estilo de dirección concreto, puede nutrir esta motivación. El ejercicio de esta segunda dimensión el directivo desarrolla su talento ejecutivo: su capacidad de motivar y desarrollar personas.

Pero aún queda una tercera dimensión, la más profunda, la que se dirige a logro de la unidad en la empresa, entendida como el grado de confianza e integración de las personas con la misión de la misma. La unidad no se logra a base de repartir documentos en

todos los niveles de la empresa en los que se exponga, con expresiones más o menos poéticas, la misión de la empresa. La unidad se consigue, sobre todo, demostrando coherencia personal en cada una de las decisiones directivas.

La ejemplaridad personal del directivo es indispensable para desarrollar la confianza de los colaboradores, que es la base de la unidad. Si se rompe esta unidad es muy difícil – por no decir imposible- pedir a los colaboradores que se muevan por motivación trascendente, esto es, por sentido de misión.

Estas tres dimensiones de la función directiva presentan una visión amplia y completa del trabajo de un directivo. No se trata de escoger entre una u otra dimensión: todas ellas son necesarias y vitales para la empresa, sobre todo en el medio y largo plazo.

El éxito en cada una de ellas requiere el desarrollo de un tipo concreto de competencias. La excelencia de estas tres dimensiones, da lugar al liderazgo. De ahí que se mencione al listado general de competencias directivas como competencias del liderazgo.

3.3.- Enfoques para el estudio de las competencias directivas.

Históricamente el trabajo directivo se ha analizado a partir de los estudios de Henry Fayol (1916), el cual tiene el mérito de ser el primero en estudiar las funciones de los administradores (el proceso administrativo). “De hecho, buen parte de la investigación y los manuales sobre dirección se encuentran estructurados en base a las funciones directivas (Ramos, 1993), en Agut, (2005). De acuerdo con Fayol, el mandato es lo que hace posible que la empresa funcione eficientemente.

Posteriormente se origina una línea de investigación fundamentada en las habilidades gerenciales cuyo principal exponente es Robert L. Katz, quien sostiene que todo ejecutivo exitoso deberá de tener y practicar las habilidades directivas de: humanas, técnicas e intelectuales. Esta última le permitirá ver a la empresa como una globalidad. De igual manera se pueden citar los trabajos de Henry Mintzberg (los roles gerenciales) y la extensa obra de Peter Drucker acerca de los gerentes. En el siguiente apartado se abordan tres importantes enfoques sobre el tema.

3.3.1.- Enfoque de los roles gerenciales.

Esta clasificación de las competencias directivas es con base en el enfoque de los roles gerenciales de Henry Mintzberg, se asocian a cada uno de los roles de dirección una serie de competencias, que el directivo debe poseer a fin de desempeñar los roles directivos propuestos. Estas competencias parten de un estudio previo (Faerman y otros, 1987, cit. en Quinn y otros, 1990), donde de un conjunto de 250 competencias un grupo de expertos del ámbito académico y empresarial identifica aquellas que son más importantes para el desempeño de los distintos roles propuestos. El resultado ofreció 24 competencias asociadas a los ocho roles establecidos en grupos de tres.

Cuadro no. 7
Roles gerenciales

1.- <u>El rol de director</u>	Incluye las competencias de tomar la iniciativa, establecimiento de metas y delegación de forma efectiva.
2.- <u>El rol de productor</u>	Comprende la productividad personal y motivación, la motivación a otros y la gestión del tiempo y del estrés.
3.- <u>El rol de coordinador</u>	Abarca la planificación, la organización y el diseño y control
4.- <u>El rol de monitor</u>	Engloba la reducción de la sobrecarga de información, el análisis de la información de forma crítica y presentación de información y el escribir de forma efectiva dicha información.
5.- <u>El rol de mentor</u>	Incluye la comprensión de uno mismo y de los demás, la comunicación interpersonal y el desarrollo de los subordinados.
6.- <u>El rol de facilitador</u>	Comprende la construcción de equipos, la toma de decisiones de forma participativa y la gestión del conflicto.
7.- <u>El rol de innovador</u>	Incluye vivir y gestionar el cambio y el pensamiento creativo.
8.- <u>El rol de agente</u>	Que abarca la construcción y mantenimiento de la base de poder, la negociación del acuerdo y el compromiso y la presentación de ideas

Fuente: Henry Mintzberg, 1998

Sin embargo, algunas de estas competencias están formuladas de forma que, en realidad, parecen funciones directivas (las competencias relacionadas con el rol de coordinador) o tareas directivas (competencias asociadas al rol de facilitador).

En otra perspectiva, Spencer y Spencer (1993), tomando como base la investigación previa de Boyatzis (1982), proponen un perfil de competencias a partir del análisis de 36 modelos

directivos diferentes. Sin embargo, no llevan a cabo ningún estudio empírico para su validación. Este perfil de competencias lo comparten los directivos independientemente de su nivel jerárquico, función y ámbito o industria. En concreto proponen 12 competencias genéricas directivas:

Cuadro no. 8
Clasificación de competencias Spencer & Spencer

1.- <u>Impacto e influencia.</u>	Capacidad de influir para conseguir credibilidad o causar otro tipo de impresión en otros, calcular el efecto de palabras o acciones específicas en otros.
2.- <u>Orientación hacia el desempeño.</u>	Implica medir el desempeño, mejorar la eficiencia o la efectividad, establecer metas y calcular los costes y beneficios, no sólo para sus subordinados o equipo, sino también para uno mismo.
3.- <u>Trabajo en equipo y cooperación</u> (con subordinados, iguales o superiores).	Implica solicitar información a otros e implicarles en cuestiones que puedan afectarles; reconocer y estimular al grupo, trabajar para mejorar el espíritu y la moral del grupo, de cara a desarrollar el trabajo en equipo y la cooperación y resolver conflictos.
4.- <u>Pensamiento analítico.</u>	Ver las implicaciones o consecuencias de una situación, analizar situaciones de forma sistemática para determinar las causas o consecuencias, anticipar obstáculos y formas de resolverlos de forma realista, determinar los pasos en un proceso y analizar qué se requiere para conseguir la meta.
5.- <u>Iniciativa.</u>	Aprovechar oportunidades cuando aparecen, prepararse para un problema u oportunidad futura, manejar situaciones de crisis de forma rápida y efectiva y exceder los límites de la autoridad formal de uno.
6.- <u>Desarrollar a otros.</u>	Dar feedback constructivo a otros, calmar o animar después de las dificultades, enseñar mediante instrucciones, sugerencias, explicaciones u otro tipo de apoyo, incluso mediante acciones formativas.
7.- <u>Autoconfianza.</u>	Confianza general en la capacidad y criterios de uno mismo, disfrutar con las tareas retadoras, preguntar directamente o desafiar las acciones de un superior y responsabilizarse de los fracasos o problemas con la intención de mejorar el desempeño.
8.- <u>Comprensión interpersonal.</u>	Comprender las actitudes, intereses, necesidades y perspectivas de los demás, interpretar la conducta no verbal y saber ponerse en el lugar de los otros (humor, sentimientos, motivaciones, puntos fuertes y limitaciones y las razones de las conductas ajenas).
9.- <u>Directividad / asertividad.</u>	Establecer límites, establecer y demandar estándares de desempeño, enfrentarse a los problemas de desempeño de los otros de una forma clara y directa.
10.- <u>Búsqueda de información</u>	Para diagnosticar problemas o identificar oportunidades futuras.
11.- <u>Liderazgo de equipo.</u>	Establecer y comunicar altos estándares para el desempeño grupal y obtener los recursos necesarios

	para el grupo.
12.- <u>Pensamiento conceptual.</u>	Buscar conexiones o patrones y darse cuenta de las inconsistencias o discrepancias que no son obvias para otros, identificar de forma rápida cuestiones o acciones clave en situaciones complejas y utilizar analogías o metáforas originales.

Fuente: Spencer & Spencer, 1994

3.3.2.- El enfoque basado en competencias (EBC)

Las competencias directivas se relacionan en este punto en el sentido de que las mismas representan un activo intangible, cuya práctica por parte de los gerentes hacen posible que se generen condiciones propias para que la empresa que administran alcance ventajas competitivas sostenibles. Esto es, mediante la interacción positiva de la práctica directiva se generan dinámicas propias de la empresa, en la cual la misma empresa se constituye en una integración de competencias (conocimientos, talentos y actitudes de sus integrantes) dirigidas por el gerente, "...el enfoque basado en las competencias supone que las empresas compiten proactivamente a través de un aprendizaje basado en la experiencia, en orden a desarrollar competencias que se utilizan en las diferentes actividades del negocio y que hacen posible el desarrollo de un conjunto de productos individuales" Sanchez, Heene y Thomas, 1996. en Lara, p. 13, 2004). Por lo anterior y en virtud de considerar como una aportación valiosa para la presente investigación, se desarrolla a continuación un cuadro que contiene las líneas de pensamiento afines con el enfoque basado en competencias, al final del mismo se incluirá la definición propia mediante la cual se considera que éste enfoque apoya el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Cuadro No. 9
Enfoque basado en competencias (EBC)
 Líneas de pensamiento

Teoría de la estrategia:	<p><u>Autores:</u> Selznick (1957), Penrose (1959), Andrews (1971)</p> <p><u>Pensamiento:</u> La empresa se define como una colección de recursos heterogéneos que pueden explicar la diferencia de posición competitiva entre las empresas. Las competencias se conciben como fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades en los mercados.</p>
	<p><u>Autores:</u> Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993) y</p>

Enfoque basado en los recursos:	Grant (1991,1995) <u>Pensamiento:</u> La empresa tiene su mirada hacia el interior, hacia sus recursos internos, y en su relación con la estrategia.
Enfoque evolutivo:	<u>Autores:</u> Nelson y Winter (1982), Nelson (1991, 1995) y Winter (1995) <u>Pensamiento:</u> La empresa se interpreta como un conjunto de normas y procedimientos organizativos que se intentan transformar para buscar un ajuste satisfactorio con el entorno.
Enfoque basado en capacidades dinámicas:	<u>Autores:</u> Mahoney y Pandian (1992), Teece, Pisano y Shuen (1990, 1997), Eisenhardt y Martín (2000) y Zollo y Winter. (2002) <u>Pensamiento:</u> Centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa. La competitividad de las empresas se basa en las capacidades y habilidades que éstas poseen.
Enfoque de la competitividad basada en las competencias:	<u>Autores:</u> Prahallad y Hamel (1990, 1994), Hamel y Prahalad (1993) y Sánchez, Heene y Thomas (1996). <u>Pensamiento:</u> Se centran en el estudio de los procesos de generación, potenciación y desarrollo de las competencias. La empresa se define como un conjunto de competencias aplicables a distintos campos de actividad vinculadas con un tronco tecnológico común.
Enfoque basado en el conocimiento:	<u>Autores:</u> Kogut y Zander (1992), Hedlund (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Grant (1996), Spender (1996) y Nonaka y Cono (1998). <u>Pensamiento:</u> Este enfoque parte de la premisa que el conocimiento es el activo clave que explica la competitividad empresarial. Las competencias se consideran como una colección de formas de conocimiento con distintos grados de complejidad, especificidad y codificabilidad.
Enfoque basado en el aprendizaje:	<u>Autores:</u> Brown y Duguid (1991), Lave y Wenger (1991), Blacker (1993), Cook y Yanow (1996) y Sánchez y Heene (1997). <u>Pensamiento:</u> Centrados en la forma en que las personas interpretan o dan sentido a sus experiencias en el trabajo. Los individuos son seres sociales que construyen juntos la comprensión de lo que le rodea y aprenden de la interacción social dentro de sistemas como son las organizaciones.

Fuente: Lara, p. 13-14, 2004

De las líneas de pensamiento anteriores, adoptamos para los fines de la presente investigación en las perspectivas del Enfoque Basado en Competencias, (EBC) el enfoque “teoría de la estrategia” y el “enfoque basado en los recursos” basado en las competencias directivas, los cuales serán abordados con mayor profundidad en las siguientes secciones.

3.4.- Modelos basados en las competencias directivas.

La elaboración y presentación de modelos conceptuales hace posible que se visualice y analice desde el punto de vista sistémico con mayor objetividad determinado objeto de estudio. En el caso que nos ocupa, a continuación procederemos a presentar diferentes modelos encontrados durante la investigación de la literatura con sus respectivos comentarios. El primer caso se refiere a la investigación realizada por Beatriz Checchia, (2008), quien recomienda clasificar las competencias en:

a).- La síntesis de los modelos conceptuales propuestos por Di Fabio (2003), Michel (1993), Sanchez (2004), Selvatici y D’Angelo (1999)

b).- La clasificación propuesta por Gabriela Di Francesco (2004).

De igual manera se procede a presentar los modelos de: Lado, (1992), Cardona, (2001), Spencer & Spencer, (1993), Tuning Latinoamérica, (2008)

Los primeros autores mencionados proponen un paradigma que enmarca los diferentes modelos referidos a competencias y cuyas ideas centrales se integran en el siguiente esquema:

Cuadro No. 10: Síntesis de la clasificación de los modelos competenciales según Di Fabio (2003), Michel (1993), Sánchez (2004), Selvatici y D'Angelo (1999)

MODELOS	TIPOLOGIAS
<p>UNIDIMENSIONALES</p> <p>Son los que hacen coincidir el término competencia con una única dimensión que se considera como adecuada para expresar y representar exhaustivamente el concepto .</p>	<p>MODELO APTITUDINAL</p> <p>Se asimila aptitud y competencia. Las aptitudes vienen a ser capacidades potenciales y, por lo tanto, la base de las competencias. Se presenta una superposición, a veces confusa, entre capacidad, aptitud y competencia</p>
	<p>MODELO DECLARATIVO</p> <p>El “saber” lo que constituye la competencia, ya que ésta no es más que un saber actualizado, puesto en marcha. La posesión de títulos, diplomas, certificados, etc. Es de vital importancia en las administraciones y en los países en que las políticas educativas se distinguen por su corte intelectualista</p>
	<p>MODELO PROCEDIMENTAL O DE DESEMPEÑO</p> <p>Se focaliza la atención en el “saber hacer” de la persona que expresa su competencia en términos objetivos y observables. Los resultados de la competencia son interpretados como “saber desempeñarse una manera válida”, poniendo la competencia en el plano de la operatividad y de la mensurabilidad</p>
	<p>MODELO RELACIONAL</p> <p>Es el resultado de poner en relación las acciones exitosas de la persona con su “saber hacer”. El uso competente de los recursos personales está precedido por los rasgos específicos de la personalidad del individuo y por sus modos de proceder, conectados con su dinámica interpersonal y con su <u>proyección y reconocimiento social.</u></p>
<p>MULTIDIMENSIONALES</p> <p>Reconocen la contribución de varios componentes que convergen para originar la competencia. Aunque cada modelo queda subrayado el papel básico y prioritario de un componente respecto al otro.</p>	<p>MODELO COGNITIVO</p> <p>Se destaca la afirmación de que la competencia no existe en sí misma y es entendida como la capacidad para resolver de modo eficaz un problema en el seno de un contexto organizativo. Las competencias vienen a ser esquemas y procesos cognitivos transversales o de base, necesarios para desarrollar cualquier actividad o problemática profesional</p> <p>MODELO METACOGNITIVO</p> <p>Es entendido como la consciencia de cómo se articulan y se implementan los procesos cognitivos, lo cual hace que se pueda hablar de transferibilidad de las competencias. Se efectúa un trabajo mental para descifrar y reconocer los sucesos. Anticipar los fenómenos, construir hipótesis pertinentes y originales y gestionar variedad de tareas.</p>

<p>MULTIDIMENSIONALES (continúa)</p>	<p>MODELO EVOLUTIVO La competencia es vista como una habilidad general, contingente y operativa que se origina y desarrolla en un contexto con el cual interacciona. La competencia ha de ser siempre contextualizada y terminada en el preciso momento en que acaba de emerger al término de una movilización de recursos personales. La competencia será un constructo dinámico.</p> <p>MODELO PSICOSOCIAL Se dá mucha importancia a la disposición de una persona a movilizar sus recursos de modo eficaz y flexible, es decir a la capacidad de activar conocimientos y cualidades personales a la hora de enfrentarse a un problema. El desempeño eficaz se compone de conocimientos Declarativos (“qué cosas saber”). Procedimentales (“saber cómo se hacen”) y disposiciones individuales (“la postura ante”) una situación laboral, preferentemente actitudes, intereses, motivaciones, representaciones, valores, logros, etc. Pero los conocimientos y aptitudes, por sí mismos, no son capaces de originar una competencia. Son las disposiciones individuales las que introducen una variable intermedia ideológica en el desempeño competencia</p> <p>MODELO HUMANISTICO Se valora la dimensión subjetiva de la competencia y afirma que ésta es un atributo de las personas. La atención se centra no tanto en lo que una persona hace en un momento determinado, sino en lo que puede llegar a hacer. La competencia será la potencialidad disponible en el seno de la propia organización o incluso lo que pueda ser exportable a otros contextos laborales</p>
<p>INTEGRADORES Son tentativas de definición que se proponen recuperar los aspectos sobresalientes de las anteriores perspectivas para, eclécticamente, llegar a conseguir una visión recompuesta y compleja del término</p>	<p>MODELOS INTEGRADOS Se basa en la definición de competencia como conjunto estructurado de conocimientos, habilidades y logros necesarios para el eficaz desempeño de una tarea laboral. Se conjuntan rasgos del modelo unidimensional declarativo (saber), procedimental (saber hacer) y psicosocial (saber ser y estar)</p> <p>MODELO ECLECTICOS Es la propuesta mexicana de los años noventa. El concepto de competencia implica aproximarse a la pedagogía de forma unitaria, ya que los elementos de los contenidos de la enseñanza solamente tienen sentido en función del conjunto globalmente considerado Ser competente implica dominar y controlar varias habilidades debidamente estructuradas pero tomadas conjuntamente y no de una en una.</p>

Fuente: Checchia, Beatriz. Pag. 279, 280, 281, 2008

Para Rodríguez Moreno (2006), la clasificación propuesta por éstos autores es una herramienta muy útil teniendo en cuenta los objetivos que se pretenda: diagnosticar, hacer balance, formar en competencias fundamentalmente.

En el caso de la clasificación propuesta por Di Francesco (2004), en ella se integran perspectivas académicas y profesionales sugiriendo tres enfoques para enmarcar el estudio de las competencias.

Cuadro No. 11: Enfoques para enmarcar el estudio de las competencias, Di Francesco (2004)

ENFOQUES	DESCRIPCION
DESCRIPTIVOS	<p>Son de orientación estrictamente sociológica y tratan de describir los factores que fundamentan los comportamientos reconocibles como competentes, es decir, los que en una sociedad se consideran aceptables.</p> <p>La competencia se concibe como un a priori a su análisis, pero en el fondo nunca ha sido analizada en sí misma.</p> <p>Desde una perspectiva educativa y didáctica, esta clasificación aporta poco al análisis y a la reconstrucción de la actividad profesional, porque no posibilita la derivación de indicaciones concretas que añadan al “cómo trabajar” con las competencias, cómo formarlas, cómo desarrollarlas, seleccionarlas o gestionarlas. Tampoco se definen criterios como evaluarlas</p>
PREDICTIVOS	<p>Son los que se basan en la determinación de indicios, generalmente comportamentales que se consideran estadísticamente correlacionados con determinadas prestaciones.</p> <p>Estos enfoques resultan particularmente eficaces en los contextos de la selección y gestión de los recursos humanos empresariales, pero son muy limitados en los contextos formativos, porque no permiten formular hipótesis sobre los procesos exactos que han conducido o pueden conducir a una persona al nivel de excelencia deseado.</p> <p>Además presentan indicadores que no ofrecen ninguna ayuda o soportes a acciones formativas.</p>
GENETICO-EXPLICATIVOS	<p>Son los que intentan explicar cuáles son los factores (ya sean individuales ya sean contextuales) que intervienen en la producción de prestaciones competentes y en la explicación de cómo tienen lugar. Su pertinencia es máxima en los casos en que se quiere o se tiene que intervenir con finalidades formativas. Para ello es preciso conocer cuáles son los factores que conforman la competencia en</p>

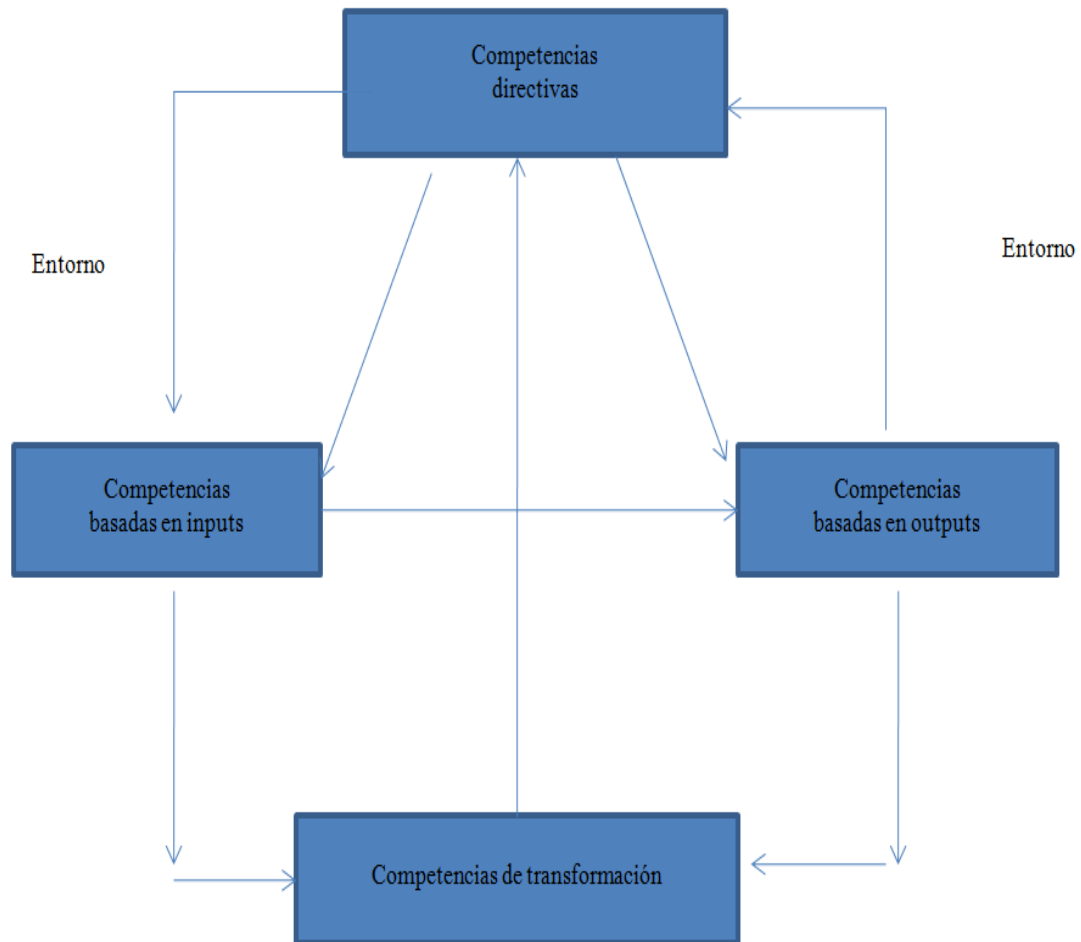
	cuestión, cómo interactúan entre sí y cómo pueden ser obtenidos y desarrollados Se trata lógicamente, de enfoques orientados hacia actividades formativas y de desarrollo porque se basan en exigencias psicopedagógicas de tipo constructivo.
--	---

Fuente: Checchia, Beatriz, pag. 281, 282, 200

Lo presentado en los dos cuadros anteriores se refieren al concepto de competencias en un sentido general, esto es, se incluye el concepto de competencia laboral-técnica como el de directiva. El abordaje realizado se fundamenta en el contenido de variables de cada modelo los cuales están orientados a la definición de competencias. A continuación se presentan los diferentes modelos con su respectivo autor, con su comentario respectivo

Figura No. 3

Figura No. El modelo de competencias de Lado et al. (1992)



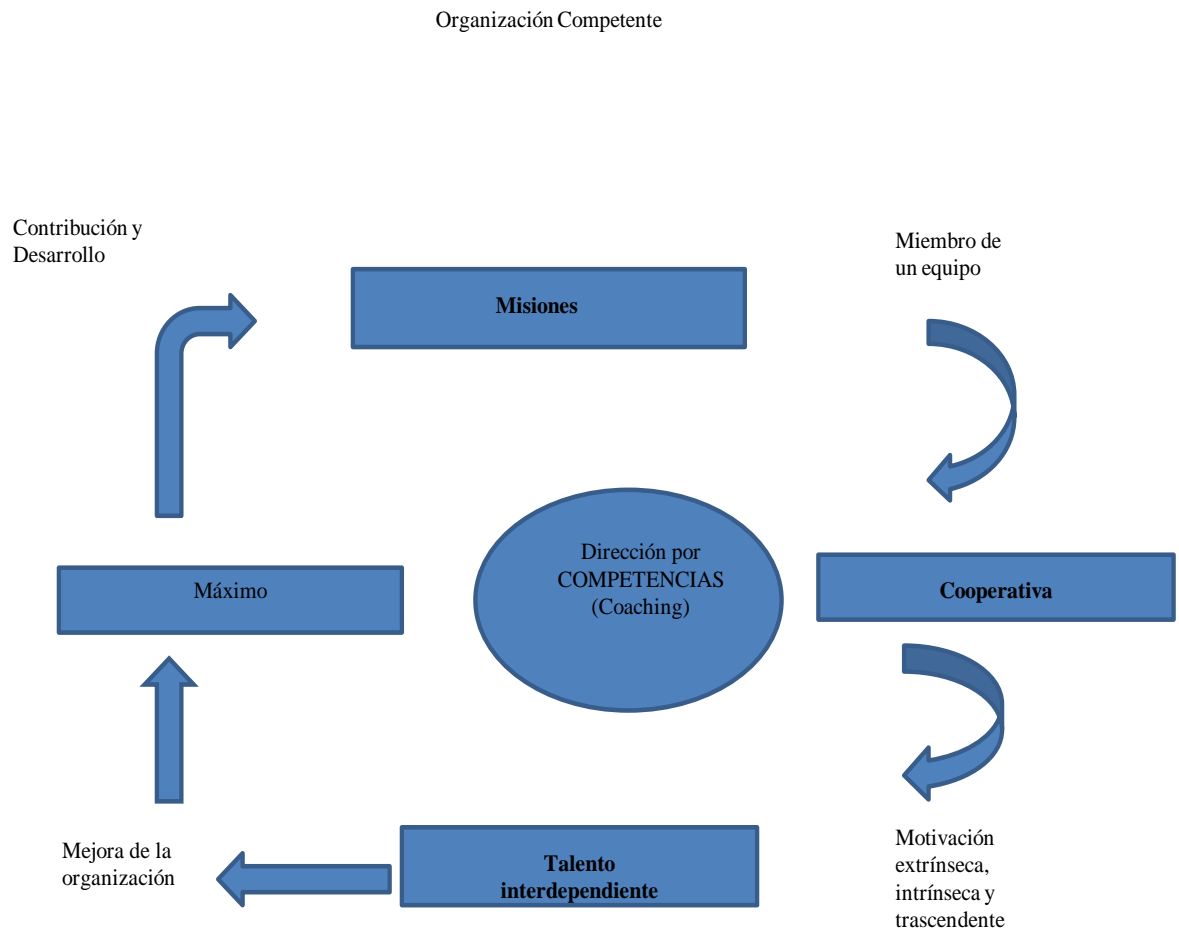
Fuente: Lado et al (1992)

El modelo presentado interpreta las competencias directivas bajo el enfoque sistémico de elemento de entrada, transformación y elementos de salida o producto generado. Se asume que todos los elementos que integran el sistema son competencias en su respectivo campo de acción y naturaleza por ejemplo: las competencias directivas determinan la visión estratégica de la organización. Su acción consiste en impulsar al resto de las competencias. “Estas competencias actúan como resorte para el desarrollo de las demás competencias. De ahí la importancia que tienen para la generación de rentas y la

sostenibilidad de la ventaja competitiva (Castañas y Helfat, 1991; Lado, Boyd y Wright, 1992). El fundamento básico del modelo es que las competencias directivas y el enfoque estratégico son responsables de atraer y generar recursos especializados cuya combinación, transformación y acertado empleo le hacen posible permanecer exitosamente en el mercado.

Modelo de Cardona:

Fig. no. 4



Fuente: Cardona, 2001

El modelo de Cardona sustenta la existencia de las competencias como núcleo central. La persona ocupante del cargo en la empresa dispone de capacidades, conocimientos y actitudes que deben de estar orientados hacia el objetivo esencial de la organización: su misión. La dirección por competencias permite establecer un tipo de marco organizativo en el que son las tareas las que se adaptan a las personas, en función del perfil competencial de cada una de las personas que trabajan en la organización.

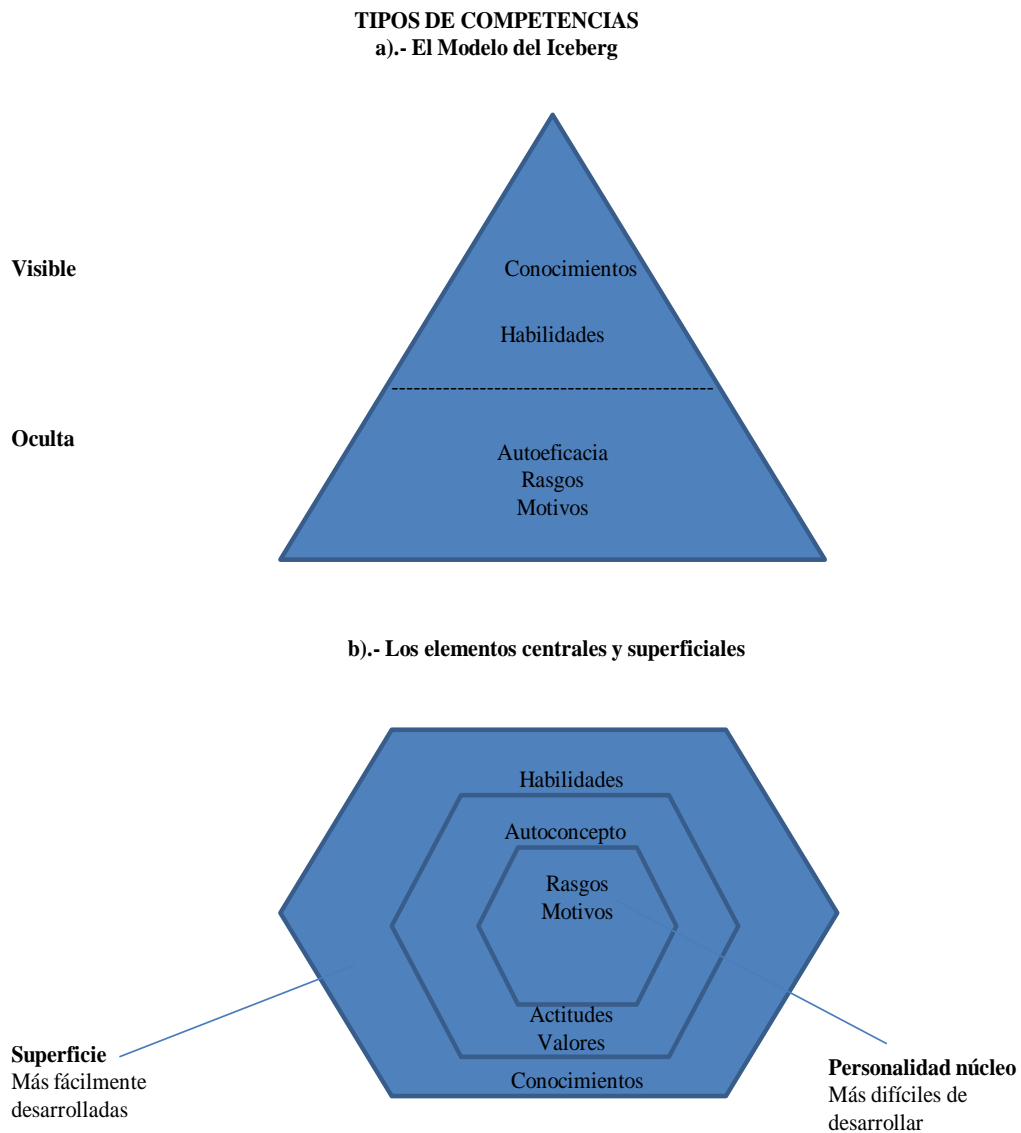
La relación laboral es interdependiente y de cooperación mutua. El empleado de la organización competente trabaja y forma parte de un equipo, tiene una actitud que va más allá de ser proactiva puesto que se espera que aporte toda su capacidad técnica y emocional hacia el logro de la empresa. La labor del gerente en esta nueva organización consiste en apoyar a sus colaboradores para la superación personal, él mismo se involucra también con su preparación profesional. El sistema de competencias es una herramienta que facilita enormemente ésta función: define cuáles son las competencias necesarias en cada caso, las describe de modo preciso, las evalúa para cada empleado y enfoca los esfuerzos de la formación. Pero el directivo debe de ser capaz de utilizar el sistema como máximo responsable de la formación de su gente.

Modelo de Spencer y Spencer

La apreciación que podemos ver en el modelo de Spencer & Spencer es en el sentido de interpretar la competencias en un sentido general, esto es, se refieren a las competencias que toda persona tiene en su haber existencial. El modelo del iceberg muestra la parte visible y oculta, lo cual motiva a descubrir y asociar los dos para generar en la conducta las competencias en su totalidad. La siguiente figura nos indica de igual manera que los rasgos y motivos deben de armonizarse con lo exterior del ser.

Modelo de Spencer y Spencer:

Figura No. 5



Fuente: Spencer y Spencer, 1993

Modelo de Tuning Latinoamérica:

Por su parte durante los último años bajo el auspicio del Programa Alfa Tuning se desarrolla un proyecto de la Unión Europea que promueve la integración de los currículums a nivel de éste bloque de naciones el que promueve esta labor entre un número significativo de Universidades y cuyos propósitos se han extendido hasta América Latina en cuyas bases fundamentales se adopta la tipología de Competencias a partir de dos tipos fundamentales:

Términos de competencias (Proyecto Tuning)

- Competencias genéricas (instrumentales, interpersonales y sistémicas)
- Competencias específicas a cada área temática (que incluyen las destrezas y el conocimiento. Alpízar, (2008).

Cuadro No. 12
Proyecto Tuning América Latina
Competencias Específicas

Competencias Específicas de Administración de Empresas

- 1.- Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo
- 2.- Identificar y administrar los riesgos de negocio de las organizaciones
- 3.- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones
- 4.- Administrar un sistema logístico integral
- 5.- Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
- 6.- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
- 7.- Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
- 8.- Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.
- 9.- Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
- 10.- Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
- 11.- Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.
- 12.- Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
- 13.- Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
- 14.- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno
- 15.- Mejorar e innovar los procesos administrativos
- 16.- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- 17.- Utilizar las tecnologías de información y comunicación de la gestión
- 18.- Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa
- 19.- Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
- 20.- Formular planes de mercadotecnia

Fuente: Tuning América Latina, p. 81

3.5.- Las competencias directivas: factor importante para que la empresa alcance mayor competitividad.

En éste apartado se relacionan las competencias directivas-gerenciales y el modelo de administración de la empresa con base a competencias institucionales, para posteriormente abordar el aspecto de la competitividad de la empresa. Esto último se interpreta en el sentido de “empresa competitiva”, basado en el criterio de Michael Porter, de que una empresa competitiva es aquella que tiene fortalezas en el o los mercados donde incursiona, lo cual le permite mantenerse en el liderazgo de ese mercado o sector. Una ventaja competitiva fundamental es cuando la empresa X ofrece el mejor precio, calidad, servicio e innovación en lo que está ofreciendo al mercado.

Antecedentes: el desarrollo de la actividad gerencial se ha enfocado desde una gran diversidad de perspectivas, dependiendo de la generación de nuevos conocimientos de la teoría organizacional, del desarrollo de herramientas y técnicas gerenciales y, en especial, del surgimiento de paradigmas dominantes en gestión. De esta manera las decisiones gerenciales estuvieron marcadas antes de los años cincuentas por características estructurales de las empresas, en los 70's por la definición estratégica que se tuviera, en los 80's por los análisis de las culturas organizacionales, en años posteriores por concepciones de calidad total provenientes de la visión japonesa o la mirada de excelencia de las empresas norteamericanas. Uno de los mayores avances teóricos es la comprensión del papel central de la gerencia, el cual consiste en lograr la competitividad de la organización la cual se ha tratado de alcanzar mediante la construcción de una ventaja competitiva sostenida, “sin una ventaja competitiva sólida, la empresa, o fracasa, o tiene éxito por casualidad, generalmente de un modo efímero o limitado” (Muñoz J., 2008).

Por otro lado, la existencia y práctica de las competencias directivas representan una tipificación ideal de lo que puede ser el éxito del directivo y de la empresa. Esta representación ideal parte del supuesto o hipótesis de que todo directivo al cumplir con sus respectivas competencias, estará garantizando su éxito profesional, así como el desarrollo de la empresa u organización que dirige. En otros términos, el modelo ideal de directivo o gerente y sus competencias directivas ya existen. Diversos autores e investigaciones practicadas ya las tienen identificado. Por ejemplo, Pablo Cardona y María Nuria

Chinchilla, en su artículo “*Evaluación y desarrollo de las prácticas directivas*” Harvard Deusto Business Review, No. 89, abril-mayo, 1999, presentan una propuesta de las competencias directivas que todo gerente es potencialmente factible de practicar, mismas que se presentan a continuación.

El autor Pablo Cardona postula que: existen dos tipos de competencias: **las competencias técnicas** o del puesto y las **competencias directivas o genéricas**. Las primeras se refieren a lo que todo trabajador o técnico debe de practicar en su puesto, dada su naturaleza y que ejecuta de manera excepcional. **Las competencias directivas** corresponden al caso de un ejecutivo o gerente, el cual demuestra en su ejercicio diario “comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.” Cardona, Pablo. Pag. 4

Consecuentemente, de las dos grandes competencias anteriormente enunciadas, se desprenden de las directivas las **competencias de tipo estratégico**, las cuales deben aportar beneficios económicos a la empresa. Existen también las **competencias intratécnicas**, estas tienen la función para desarrollar al personal de la empresa. Y por último, todo directivo debe de ejercer competencias directivas empresariales llamadas **de eficacia personal**, cuya práctica le permiten al gerente interactuar con su personal para mantener una efectiva comunicación con su gente y entorno.

Cada empresa u organización administrada por competencias, es decir, su práctica diaria administrativa (modelo), está basada en competencias institucionales y es libre de elegir el tipo de competencias que se interesa practicar en su interior. Al momento de que la empresa define o ubica sus propias competencias, está reflejando su cultura organizacional que le distingue frente al resto de empresas y marca su compromiso para cumplir con sus competencias declaradas. Luego entonces, la siguiente propuesta de competencias directivas puede diferir de una empresa a otra sin embargo, basándonos en la investigación bibliográfica practicada, se presenta la siguiente propuesta de competencias directivas de los investigadores Cardona y Chinchilla anteriormente citados.

Cuadro No. 13
Propuesta de modelo competencias directivas
(Basado en Cardona y Chinchilla)

<p><u>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</u></p> <p>Es el grupo de competencias directivas que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para éste grupo se propone las siguientes competencias básicas:</p>
<p><i>Visión de negocio.</i> Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.</p>
<p><i>Resolución de problemas.</i> Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.</p>
<p><i>Gestión de recursos.</i> Utiliza los recursos del modo idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p>

<p><i>Orientación al cliente.</i> Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.</p>
<p><i>Red de relaciones efectivas.</i> Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y sector.</p>
<p><i>Negociación.</i> Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.</p>
<p><u>COMPETENCIAS INTRATEGICAS.</u> Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratéctica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo en el modelo de Pérez López) y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para éste grupo, proponemos las siguientes competencias básicas:</p>
<p><i>Comunicación.</i> Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.</p>
<p><i>Organización.</i> Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.</p>
<p><i>Empatía.</i> Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.</p>
<p><i>Delegación.</i> Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos para lograr sus objetivos.</p>
<p><i>Entrenador (coaching).</i></p> <p>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</p>
<p><i>Trabajo en equipo.</i></p> <p>Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.</p>

<p><u>COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL</u></p> <p>Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella</p>

<p>misma y su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: <u>Las estratégicas y las intratégicas.</u></p> <p>Proponemos una lista de cuatro competencias básicas, cada una de las cuales se dividen en tres subcompetencias.</p>
<p><u>Proactividad.</u></p>
<p><i>Iniciativa.</i> Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.</p>
<p><i>Creatividad.</i> Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.</p>
<p><i>Autonomía personal.</i> Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno</p>
<p><u>Autogobierno.</u></p>
<p><i>Disciplina</i> Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlos a cabo.</p>
<p><i>Concentración.</i> Mantiene un alto grado de atención entre uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.</p>
<p><i>Autocontrol.</i> Controla las emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.</p>
<p><u>Gestión personal</u></p>
<p><i>Gestión del tiempo</i> Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.</p>
<p><i>Gestión del estrés</i> Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.</p>
<p><i>Gestión del riesgo</i> Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.</p>
<p><u>Desarrollo personal</u></p>
<p><i>Autoocrítica</i> Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.</p>
<p><i>Autoconocimiento</i> Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.</p>
<p><i>Cambio personal</i> Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.</p>

Complementando al listado anterior, el siguiente cuadro nos permite concentrar con mayor precisión el tema abordado:

Cuadro No. 14
Competencias directivas
(concentración)

<u>Técnicas</u>	<u>Directivas</u>				
Atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo	Comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.				
<u>Empresariales</u>	<u>Eficacia personal</u>				
Competencias que hacen referencia perfil al directivo en sentido estricto.	Hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona en su entorno.				
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; width: 50%;"><u>Estratégicas</u></th> <th style="text-align: left; width: 50%;"><u>Intratégicas</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Competencias orientadas a la obtención de resultados económicos *Visión de negocio *Resolución de problemas *Gestión de recursos *Orientación al cliente *Red de relaciones efectivas *Negociación </td> <td style="vertical-align: top;"> Competencias orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar el compromiso con la empresa *Comunicación *Organización *Empatía *Delegación *Tutoría *Trabajo en equipo </td> </tr> </tbody> </table>	<u>Estratégicas</u>	<u>Intratégicas</u>	Competencias orientadas a la obtención de resultados económicos *Visión de negocio *Resolución de problemas *Gestión de recursos *Orientación al cliente *Red de relaciones efectivas *Negociación	Competencias orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar el compromiso con la empresa *Comunicación *Organización *Empatía *Delegación *Tutoría *Trabajo en equipo	Proactividad: iniciativa, creatividad y autonomía. Autogobierno: disciplina, concentración y autocontrol Gestión personal: gestión del tiempo, del estrés y del riesgo Desarrollo personal: autocrítica, auto-conocimiento y cambio personal
<u>Estratégicas</u>	<u>Intratégicas</u>				
Competencias orientadas a la obtención de resultados económicos *Visión de negocio *Resolución de problemas *Gestión de recursos *Orientación al cliente *Red de relaciones efectivas *Negociación	Competencias orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar el compromiso con la empresa *Comunicación *Organización *Empatía *Delegación *Tutoría *Trabajo en equipo				
Fuente: Pablo Cardona. “En busca de las competencias directivas	Revista de antiguos alumnos, pag 21, dic, 1999				

3.6.- La relación de las competencias directivas con la ventaja competitiva de la empresa. (teoría de la estrategia)

La creación y sostenimiento de una ventaja competitiva si bien es del campo de la administración estratégica, se relaciona con las competencias directivas en el sentido de que hace posible que la empresa a su interior pueda crear nuevos procesos o productos para ser más efectiva en su respuesta hacia sus partes interesadas. Los gerentes al ser agentes de cambio hacen posible que la empresa pueda crear nuevos procesos o productos y responder a las nuevas condiciones del entorno. Este enfoque hace posible generar nuevas competencias y la renovación de la ventaja competitiva con apego a los siguientes factores: La dependencia de la historia y el proceso de creación de conocimiento.

La dependencia de la historia sostiene: “Este concepto recoge la idea de que los recursos y capacidades son acumulados con el paso del tiempo. La habilidad de la empresa para adquirir y explotar los recursos dependen de su historia pasada, con lo cual la ventaja competitiva se consigue gracias a una serie de pasos que se han tomado previamente (Hill y Deeds, 1996; Hunt y Morgan, 1996, Javidam 1998.”) Se habla de la experiencia y aprendizaje propia de cada planta industrial u organización, la cual (cultura) es muy difícil de imitar por parte de los competidores ya que el acumulado histórico de actividades laborales se presenta bajo condiciones específicas. Adicionalmente a lo anterior, citamos a los autores Nonaka y Takeuchi (1995), con respecto al proceso de crear conocimiento. Dichos autores sostienen que la creación de conocimiento tácito e implícito al interior de las organizaciones les llevan al desarrollo de capacidades que se constituyen en una espiral de conocimiento. La forma como los individuos transmiten su conocimiento es mediante la socialización, esto es comparten entre ellos sus experiencias y eso hace posible el reorientar y compartir experiencias para conformar un modelo mental de todos los individuos que se esfuerzan hacia un propósito común. “En resumen, la interacción entre conocimiento tácito y explícito a los diferentes niveles, fundamentalmente, el individual y el organizativo, sugieren una nueva perspectiva acerca de las fuentes dinámicas de la competitividad y la heterogeneidad de las empresas.” (Escrig, 2001).

Con base a lo anterior, se afirma que la ventaja competitiva sostenida que puede y debe de alcanzar toda empresa o institución, así como la generación de su propio conocimiento, tiene como eje central las competencias, tanto en un sentido directivas como laborales (personal de apoyo), dada la interacción de los ejecutivos-administradores para coordinar el esfuerzo humano y el óptimo aprovechamiento de los recursos.

3.7.- Las competencias directivas y su relación con la teoría basada en los recursos.

Como ya se ha comentado, una de las corrientes teóricas en la que se basa la presente investigación es mediante el enfoque basado en los recursos: (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991, 1995; Mahoney y Pandian, 1992). Se considera que la empresa es un conjunto de competencias, (directivas y las de su personal que jerárquicamente dependen de los niveles superiores) las cuales son las que tiene su personal y que ejecutan

en sus respectivos puestos. Al momento de existir la ejecución apropiada de las competencias en el personal, la sumatoria de cada una de ellas conforman un capital de recursos por la productividad que alcanzan entre ellos. Con fundamento en lo anterior, las competencias directivas juegan un importante papel en virtud de que el actuar del o los directivos que llevan el mando de la empresa incide en el comportamiento del resto de personal.

Barney (1986), afirma que “son las imperfecciones en el mercado de factores estratégicos (ausencia de homogeneidad y de perfecta movilidad de los recursos) las que propician la obtención de una renta superior, no las imperfecciones en el mercado de los productos.” En otras palabras, de acuerdo con la teoría de los recursos y capacidades, las empresas disponen a su interior de diferentes recursos tanto tangibles como intangibles. Su eficiente aplicación les permitirá alcanzar una mayor efectividad interna que le conducirá a alcanzar una ventaja competitiva. Respecto al segundo aspecto “imperfecciones en el mercado de los productos”, establece la tesis contraria en el sentido que es la industria la que determina la eficiencia de la empresa.

Para mayor fundamentación, cada empresa dispone de una serie de recursos y capacidades que son distintos frente a las demás empresas competidoras, la interacción exitosa de los gerentes, (competencias directivas), incidirá favorablemente en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano que tiene bajo su responsabilidad jerárquica, al momento en que la acción directiva logra “alinearse” el desempeño laboral hacia la misión de la empresa, esto hace posible que la misma alcance la ventaja competitiva. “La mayor contribución de ésta corriente es haber generado una serie de conceptos alternativos que sirven para explicar la construcción de una ventaja competitiva (Lado et al., 1992; Brumagin, 1994). “Partiendo del carácter imperfecto de los mercados de factores y de una actitud voluntarista (como oposición a una conducta determinista) El enfoque basado en los recursos se centra en el estudio de una serie de características de los recursos y capacidades, y de condiciones en su proceso de adquisición y desarrollo, que permiten entender y delimitar a priori su potencial para generar rentas.” (Escrig, 2001), esta corriente de pensamiento avala la existencia de competencias tanto directivas como laborales cuyo correcto aprovechamiento incide en el desempeño empresarial.

Bajo el mismo tenor, diversos trabajos académicos coinciden en la perspectiva de que la empresa está conformada por una serie de recursos y capacidades que su óptima combinación le permitirá emerger mediante ventajas competitivas en su quehacer empresarial. Los trabajos de Wernerfelt (1984: 119) y Barney (1991: 101; 1997: 142) adoptan una amplia perspectiva de lo que se entiende por recursos, considerando como tales también a las capacidades o competencias. “Sin embargo, otros trabajos como Grant (1991, 1995) o Amit y Shoemaker (1993) diferencian el concepto “recursos” del concepto “capacidades” (Escrig, 77, 2001)

De acuerdo con los trabajos de Grant (1991: 118) y Amit y Schoemaker (1993: 35) se perciben los recursos tanto tangibles e intangibles que son procesados por la empresa y que se someten a un aprovechamiento para convertirlos en un producto terminado de mayor complejidad y/o valor agregado. Además, ésta conceptualización de los recursos existe en diferentes niveles jerárquicos que van de lo simple a lo complejo, configurando recursos a niveles superiores, los cuales van a tener una mayor repercusión en la actividad empresarial. “de éste modo, ésta conceptualización permite introducir el concepto de capacidad o competencia como la habilidad de coordinación de diferentes recursos a niveles inferiores trabajando juntos. Así, los recursos se distinguen de las capacidades en que éstas se basan en desarrollar e intercambiar información a través del capital humano de la empresa, para poder desplegar los recursos de que dispone” (Escrig, 2001). Para mayor claridad, a continuación se presenta un cuadro que ilustra la diferencia entre habilidades y competencias.

CUADRO NO. 15 DISTINCION ENTRE HABILIDADES Y COMPETENCIAS

CRITERIOS DE DIFERENCIACION	HABILIDADES	COMPETENCIAS
1.- Naturaleza de la manifestación	Sistemas o secuencias de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2.- Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3.- Características Ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4.- Generalizaciones a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5.- Locus/motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6.- Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Fuente: Agut, S., 1997

Las habilidades son actividades practicadas con destreza, las competencias deben de ser dominadas mentalmente por la persona, de igual manera las habilidades son rutinarias, la competencia no se pueden manejar en forma programada. Fundamentalmente la diferencia entre habilidades frente a las competencias, es de que las primeras obedecen a un entorno estable, precisas en una tarea y fijas. Contrariamente las competencias se manifiestan en ambientes complejos y volubles, se aplican a un número extenso de tareas y situaciones, se adjudican y dependen de la persona para que se manifiesten y tienen un poder ilimitado.

Capítulo IV

Diseño de la investigación empírica y aspectos metodológicos

4.-. Introducción al proceso de la investigación

Una vez desarrollado el marco teórico que nos permite aproximar el objeto de estudio de ésta tesis, que sustenta el tema de las competencias directivas como elementos de apoyo para que las organizaciones alcancen mayor competitividad e innovación, a continuación se procederá a abordar aspectos con respecto a la metodología y el trabajo de campo que se ha llevado a cabo con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas. Kinnear y Taylor (1993) señalan que el diseño de la investigación puede catalogarse como un plan básico que guía las etapas de recolección de datos y el análisis del proyecto. Se debe especificar el tipo de información que se requiere, las fuentes de datos y los procedimientos utilizados para su recolección. Igualmente, el diseño de la investigación empírica debe ser acorde con los objetivos planteados, las preguntas de investigación, las variables del estudio y las hipótesis.

El enfoque de la presente investigación es en primera instancia documental, puesto que se procedió a efectuar una revisión exhaustiva sobre la literatura publicada, con la finalidad de ubicar su origen, su evolución por medio de los autores o teóricos del tema hasta ubicarlo en la presente época. La segunda fase de la investigación es cuantitativa y se aborda por medio del empleo del programa informático estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20.

La descripción de las unidades de observación determina cuáles son las realidades que se desean observar, y qué datos debemos obtener de las mismas para desarrollar la investigación empírica (Sierra, 1994, en Escrig, A, 2001). La unidad a observar en el estudio (unidad de análisis) es el individuo ocupante del cargo de gerente de mando intermedio de áreas funcionales en empresas industriales, comerciales y de servicios en los sectores: Tic's, electrónica, productos médicos, automotriz, servicios profesionales y otros, que operan en la ciudad de Tijuana B. Cfa. Por el período de los años 2012, 2013. Esta selección del tipo de empresas-actividad económica fue realizada por las siguientes razones:

Primera: las industrias objeto de estudio anteriormente enunciadas, se caracterizan por hacer posible la práctica y desarrollo de habilidades laborales tanto operativas como directivas, dada su riqueza de tareas y organización de funciones y/o departamentales. Su naturaleza de aprendizaje hace posible que se generen acciones denominadas “escalamiento industrial,” o “aprendizaje empresarial” en cuanto a que el personal directivo que colabora al interior de éstas industrias está sujeto a una capacitación y aprendizaje constante para ejecutar sus funciones, citando por ejemplo el caso de la industria electrónica la cual es una de las más dinámicas en su evolución tecnológica “...otros señalan un proceso de evolución caracterizado por la creciente incorporación de personal gerencial de origen local y la transferencia de conocimientos y aprendizaje continuo a raíz de la incorporación de procesos tecnológicos más complejos” (Carrillo y Hualde, 1991; Contreras, 2000; Hualde, 2007).

Segunda: dada ésta riqueza de aprendizaje empresarial, se pretende identificar las competencias directivas que más practica su personal directivo puesto que se parte de la hipótesis de que al identificarlas y saber las interrelaciones que guardan con el desempeño exitoso de los gerentes, se hará posible el poder transmitir ésta experiencia hacia otras actividades productivas, así como también a la enseñanza de los directivos para correlacionar sus posibles coincidencias y transferencias de aprendizaje desde el enfoque de la innovación y la competitividad empresarial que logran desarrollar.

Tercero: paralelo a lo anterior se pretende conocer vía investigación de campo, el grado de competitividad e innovación que alcanzan a tener las industrias enunciadas, con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las competencias directivas.

4.1.- Metodología.

Para cumplir con los objetivos de éste trabajo de tesis, se ha diseñado un estudio cuantitativo exploratorio-descriptivo-correlacional, el cual consiste en la aplicación de un cuestionario que fue elaborado con base a los modelos encontrados en la investigación de la literatura que aporta la presente investigación. La descripción de la muestra utilizada en cuanto a la metodología cuantitativa es: Gerentes de mandos intermedios que prestan sus servicios profesionales en las industrias: tecnología de la información, electrónica,

automotriz, productos médicos, servicios profesionales y otros ubicadas en la ciudad de Tijuana. Esta muestra está integrada por 63 personas entrevistadas.

4.2.- Objetivo general

Describir y analizar las competencias directivas que practican los gerentes de mandos intermedios que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana, con respecto a la relación existente frente a la competitividad e innovación empresarial

4.3.- Objetivos específicos

1.- Identificar las competencias directivas que practican los gerentes que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana

2.- Identificar el tipo de formación profesional que ocupan los puestos directivos, y la capacitación recibida en el campo laboral, como posibles factores que inciden o apoyan el desarrollo de determinado tipo de competencias directivas que posee el personal gerencial que labora en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana.

3.- Evaluar el grado de innovación (de producto, de proceso, organizacional y de mercado), que logran alcanzar los directivos de las industrias seleccionadas en la ciudad de Tijuana.

4.- Elaboración de una propuesta educativa para que las competencias directivas sean integradas al currículum de estudio de las carreras universitarias relacionadas con las carreras económico-administrativas.

4.4.- Planteamiento del problema:

Se asume que las competencias directivas son un factor de apoyo para la práctica directiva efectiva que contribuyen al mejoramiento de la competitividad y la innovación empresarial, por lo que su identificación y comparación mediante la medición de las interrelaciones que tienen con las variables: formación académica, competitividad y capacidad de innovación, hará posible el explicar la función que ejercen las competencias directivas para que la empresa sea más competitiva. De igual manera, la realización de la presente investigación permitirá aportar a la comunidad académica y profesional una

propuesta educativa para mejorar la preparación profesional de los futuros administradores.

4.5.- Pregunta principal de investigación.

¿Están relacionadas las competencias directivas con la competitividad y la capacidad de innovación que ejercen los directivos (mandos intermedios), que trabajan en las industrias seleccionadas con la competitividad que alcanza la empresa?

4.6.- Preguntas secundarias

1.- ¿Cuáles son las competencias directivas que practican los gerentes que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana?

2.- ¿Cuál es el nivel y tipo de preparación académica que tienen los directivos encuestados?

3.- ¿Cuál es la situación actual que tienen las industrias seleccionadas con respecto a su competitividad?

4.-¿Cuál es el grado de innovación que logran alcanzar los gerentes de mandos intermedios que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana?

5.- ¿Cuál puede ser y cuáles son los requisitos que debe de reunir una propuesta educativa para incorporar la enseñanza de las competencias directivas al currículum de estudio de las carreras de administración y negocios?

4.7.- Hipótesis de la investigación

Hipótesis principal

1.- Existe una relación significativa de las competencias directivas que ejercen los gerentes de mandos intermedios de las industrias seleccionadas frente a su capacidad de innovación, que favorecen el mejoramiento de su competitividad empresarial

Cuadro no. 16: Relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

1.2.1.- Objetivo general		
<p>Describir y analizar las competencias directivas que practican los gerentes de mandos intermedios que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana, con respecto a su formación profesional, y su capacidad de innovación, mediante el desarrollo de un modelo que permita explicar su relación con la competitividad empresarial.</p>		
1.2.2.- Objetivos específicos	1.3.1.- Preguntas de investigación	1.4.- Hipótesis
<p>1.- Identificar las competencias directivas que practican los gerentes que trabajan en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana</p>	<p>Pregunta principal. ¿Están relacionadas las competencias directivas con la formación profesional, la capacidad de innovación de los mandos intermedios que trabajan en industrias seleccionadas con la competitividad que alcanza la empresa?</p> <p>Preguntas secundarias 1.- ¿Cuáles son las competencias directivas que practican los gerentes que trabajan en industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana</p>	<p>Hipótesis principal. Existe una relación significativa de las competencias directivas que ejercen los gerentes de mandos intermedios de industrias seleccionadas frente a su formación profesional, la capacidad de innovación que favorecen el mejoramiento de la competitividad industrial</p>
<p>2.- Identificar el tipo de formación profesional que tienen los directivos encuestados y la capacitación que reciben en su campo laboral, como posibles factores que inciden o apoyan el desarrollo de determinado tipo de competencias directivas, que posee el personal gerencial que labora en las industrias seleccionadas de la ciudad de Tijuana</p>	<p>2.- ¿Existe relación entre la formación profesional, y la capacitación recibida dentro de la empresa, para el desarrollo y práctica de determinado tipo de competencias directivas?</p>	<p>Hipótesis secundarias. 1.Ho.-Las competencias directivas que practican los gerentes de las industrias seleccionadas existentes en la ciudad de Tijuana, no tienen una relación directa con la formación profesional, la capacidad de innovación que favorezca el desarrollo de la competitividad industrial</p>
<p>3.- Evaluar el grado de innovación (de producto, de proceso, organizacional y de mercado) que logran alcanzar los directivos de las industrias seleccionadas en la ciudad de Tijuana</p>	<p>3.- ¿Cuál es el grado de innovación que logran alcanzar los gerentes de mandos intermedios que trabajan en industrias seleccionadas en la ciudad de Tijuana?</p>	<p>2.Ho.-No existe una relación directa significativa entre la capacidad de innovación que tienen los gerentes de mandos intermedios, para el mejoramiento de la competitividad empresarial</p>
<p>4.- Elaboración de una propuesta educativa para que las competencias directivas sean incorporadas al currículum de estudio de las carreras universitarias relacionadas con la administración y los negocios</p>	<p>4.- ¿Cuál puede ser y cuáles son los requisitos que debe reunir una propuesta educativa para incorporar la enseñanza de las competencias directivas al currículum de estudio de las carreras de administración y negocios?</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.8.- Ámbito de aplicación del estudio

Se escogió la ciudad de Tijuana (años 2012-2013), en la dimensión espacial y temporal dadas sus condiciones de ciudad industrial en la rama maquiladora y por la disponibilidad de mano de obra, tanto fabril como directiva. Por otra parte, es notoria la vocación natural de la ciudad de Tijuana por ser sede de empresas maquiladoras, por ejemplo de productos electrónicos. Este agrupamiento (cluster) de componentes electrónicos históricamente se ha situado en forma competitiva y con gran impacto en la economía regional.

4.9.- Planteamiento general de la investigación cuantitativa.

Se optó por emplear el método de recopilación de datos por medio de encuestas autoadministradas utilizando un cuestionario. Las razones que motivaron lo anterior fueron por considerar que es el método más conveniente dado el tamaño de la muestra planteado y afín a la naturaleza de la presente investigación. Fundamentando lo anterior, citamos a Kumar et al (1993, en Escrig A., 2001) quien afirma que, “los investigadores que deseen desarrollar investigaciones empíricas cuantitativas acerca de relaciones interorganizativas, deben afrontar generalmente la falta de datos de archivo sobre constructos a nivel de las organizaciones o de la propia relación (...). Tales constructos son inobservables, teóricos y accesibles solamente como construcciones compartidas acerca de lo que la organización es o hace” Dado que las competencias directivas son un constructo intangible cuyos resultados solamente se pueden percibir y medir mediante las acciones ejecutivas que implementan los gerentes, se optó por entrevistarlos mediante un cuestionario.

La investigación es aplicada, puesto que está orientada a resolver un problema práctico. Es cuantitativa porque mide la existencia de las competencias directivas que practican los gerentes, su alcance es descriptivo porque describe las competencias directivas que practica el sujeto de estudio, es correlacional porque mide el grado de aplicación de la práctica directiva frente a la competitividad, incluyendo: formación profesional, el comportamiento de ventas e ingresos y su grado de capacitación. Se analiza la asociación entre competencias directivas frente a grado de aplicación con la

competitividad y su relación con la innovación que repercute en el funcionamiento de la empresa.

Para desarrollar la parte empírica de la investigación se procedió a ubicar y definir al sujeto de estudio, el cual es el directivo de mando intermedio de las empresas industriales seleccionadas en la ciudad de Tijuana. Se determinó por método estadístico un tamaño de muestra de 63 directivos, empleando como referencia el directorio publicado por la Cámara nacional de la Industria Electrónica (CANIETI) y la estadística de empresas industriales publicada en la página web de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del estado de Baja California (SEDECO) De igual manera se acudió a la Asociación de Recursos Humanos de la Industria en Tijuana, A. C. (ARHITAC), quienes nos apoyaron para la aplicación de las encuestas y también se acudió a un despacho especializado en la elaboración de encuestas de sueldos y salarios así como también a la asesoría administrativa. Se aplicaron las encuestas por medio de recomendaciones que nos daban las personas ya entrevistadas hasta lograr recabar la totalidad de las encuestas.

4.10.- Ficha técnica de la investigación

Cuadro. No. 17

Disciplina de estudio	Ciencia administrativa
Area de conocimiento	Recursos humanos
Especialidad	Competencias directivas
Objeto de estudio	Competencias directivas
Sujeto de estudio	Gerentes de mandos intermedios de industrias: tic's, electrónica, automotriz, productos médicos, servicios profesionales, otros.
Problema abordado	Cómo se relacionan las competencias directivas con la competitividad e innovación empresarial.

Finalidad	Conocer y correlacionar las competencias directivas con el desempeño gerencial y su aplicación para mejorar la competitividad empresarial
Tipo de investigación	Descriptiva-correlacional y propositiva
Modelo aplicado	Elaboración propia basado en el modelo de Pablo Cardona y N. Chinchilla
Herramientas aplicadas	Cuestionario
Fechas de aplicación	2012-2013
Aportación	Identificar la práctica de las competencias directivas correlacionando la competitividad y la innovación mediante un modelo conceptual que explique su relación y permita su implantación en las empresas
Autor	Fermín Guevara De la Rosa
Director	Dr. Ismael Plascencia López

Fuente: Elaboración propia

La perspectiva que aborda la presente investigación está enfocada en tomar una muestra representativa de directivos que prestan sus servicios en las industrias seleccionadas, con la finalidad de identificar y analizar su práctica directiva. Lo anterior constituye la perspectiva de la realidad que se someterá a la comprobación de hipótesis mediante el instrumento de investigación previamente diseñado.

4.11.- Características de la investigación cuantitativa:

La finalidad es destacar en la presente investigación las competencias directivas y su relación con la competitividad y la innovación, mediante el empleo de herramientas estadísticas que den consistencia a los resultados que arroje la investigación de campo. El universo de estudio es la existencia de seis sectores de empresas industriales de las cuales se entrevistarán a los gerentes de mandos intermedios que trabajan a su interior y que operan en la ciudad de Tijuana, Baja California.

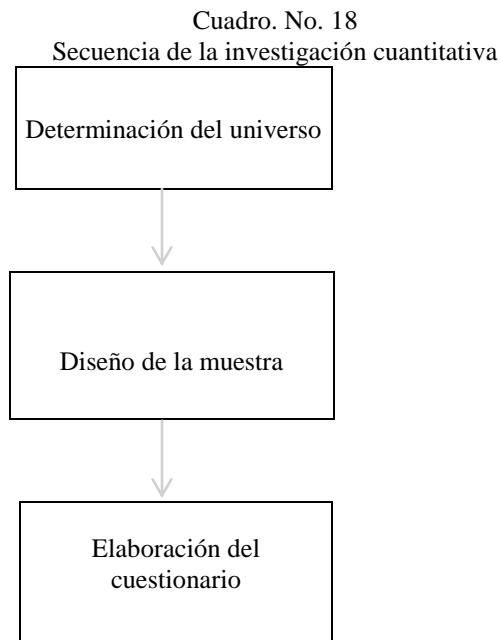
1.- El objeto de estudio (variable independiente) son las competencias directivas, la formación académica, la competitividad y la innovación, son las variables dependientes.

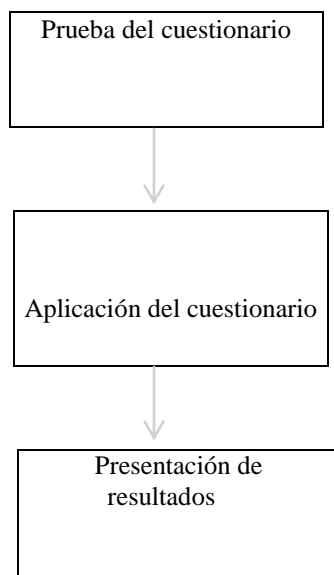
2.- Se empleó el método cuantitativo para recabar datos de la realidad que están viviendo en la práctica los directivos sujetos de estudio

3.- Para lograr lo anterior se elaboró un cuestionario, el cual fue previamente revisado por un grupo de expertos en el tema y posteriormente se validó su contenido mediante su aplicación inicial en un número reducido de entrevistados para su ajuste correspondiente. Posteriormente se procedió a aplicarlo al total de la muestra.

4.- Una vez recabado los datos de campo se procedió a tabularlos y a realizar las observaciones correspondientes.

5.- La secuencia de actividades anteriores se pueden visualizar en los siguientes pasos:





Fuente: Elaboración propia

4.12.- Determinación de las variables de investigación

Cuadro no. 19

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional
Formación académica	Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de la vida	Total de cursos formales e informales que ha tomado y aprobado el ocupante del cargo, que la ha dotado de conocimientos y habilidades para ejercer el tipo de trabajo específico que ocupa dentro de la estructura organizacional
Innovación empresarial	Se refiere al cambio planeado en las actividades operacionales con la finalidad de mejorar el desempeño de la empresa. Existen cuatro tipos de innovación: Innovación de producto, de mercado, de proceso y de su estructura organizacional	Proceso que consiste en introducir mejoras en la empresa para que se desempeñe con mayor efectividad. Este nuevo conocimiento puede ser de la mejoría en lo actual o mediante la compra externa de una nueva tecnología.
Competitividad	Es el medio ambiente creado en una economía de mercado (ya sea una nación, región o cualquier ámbito geográfico y que es suficientemente atractivo para localizar y desarrollar actividades económicas exitosas	Grado en el cual una empresa participa dentro de un determinado mercado, posicionándose mediante la oferta de beneficios al consumidor que superan a los que ofrece la competencia.

4.13.- Descripción general de las industrias seleccionadas para la presente investigación

Para poder identificar las industrias más prometedoras en la economía del Estado y especialmente de la ciudad de Tijuana, se deben de considerar el análisis comparativo de cambio-participación o shift-share análisis, el cual descompone el crecimiento del personal ocupado, del valor agregado censal bruto y la producción bruta total de cada clase de producto. Esta metodología publicada en el libro “Identificación de las oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California” Marcia E. Campos Serna, 2009, permite conocer lo siguiente: El estado de Baja California tiene dos agrupamientos industriales (clusters) que están en el 1er. y 2do. orden de importancia por su contribución a la economía del Estado por medio de los factores anteriormente citados. El primero es el cluster de productos médicos y en segundo lugar es el cluster de fabricación de componentes electrónicos (equipos electrónicos, de computación y señalización)

Dado lo anterior, se concluye que las industrias: electrónica, producto médicos, tecnologías de la información (tic's), automotriz, servicios profesionales y otros, representan actividades importantes como objeto de estudio puesto que a su interior se presentan condiciones de aprendizaje industrial-empresarial que permiten ubicar nuestro objeto de estudio -las competencias directivas- como un factor importante para la práctica y la enseñanza universitaria de futuros directivos.

4.14.- Validación del instrumento.

Al hablar de validación de un instrumento de encuesta es común el escuchar que “dicho instrumento será válido, siempre y cuando mida aquello para el que fue diseñado, es decir cuando mida lo que pretende medir” (Hernández, R., 2010). Son muchos los problemas que se pueden presentar, por ejemplo si se trata de medir un rasgo, esto no se puede hacer de forma directa, sino mas bien por las conductas asumidas por el individuo. Cuando se mide una población determinada, ésta puede ser válida en una ocasión pero no apta para la otra. Las evidencias que pueden tenerse se relacionan con el contenido, con el criterio y con el constructo.

La evidencia relacionada con el contenido es la adecuación con la de los ítems de un instrumento que miden un contenido claramente especificado. La evidencia relacionada con el criterio, establece la validez de un instrumento de medición comparándose con algún criterio externo. La evidencia relacionada con el constructo: “Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que concierne a los conceptos que están medidos” (Chiecchia, B., 2009)

Por lo que respecta a la presente investigación, la validez del contenido se dio con base del conocimiento teórico de las dimensiones de los ítems del cuestionario. La evidencia del criterio, se dio con el marco teórico del tema investigado y por lo que respecta a la evidencia relacionada con el constructo, se presenta la evidencia en el sentido de que existe una relación directa proporcional de la práctica de las competencias directivas con el mejoramiento de la innovación y competitividad al interior de las empresas industriales.

4.15.- Determinación del tamaño de la muestra.

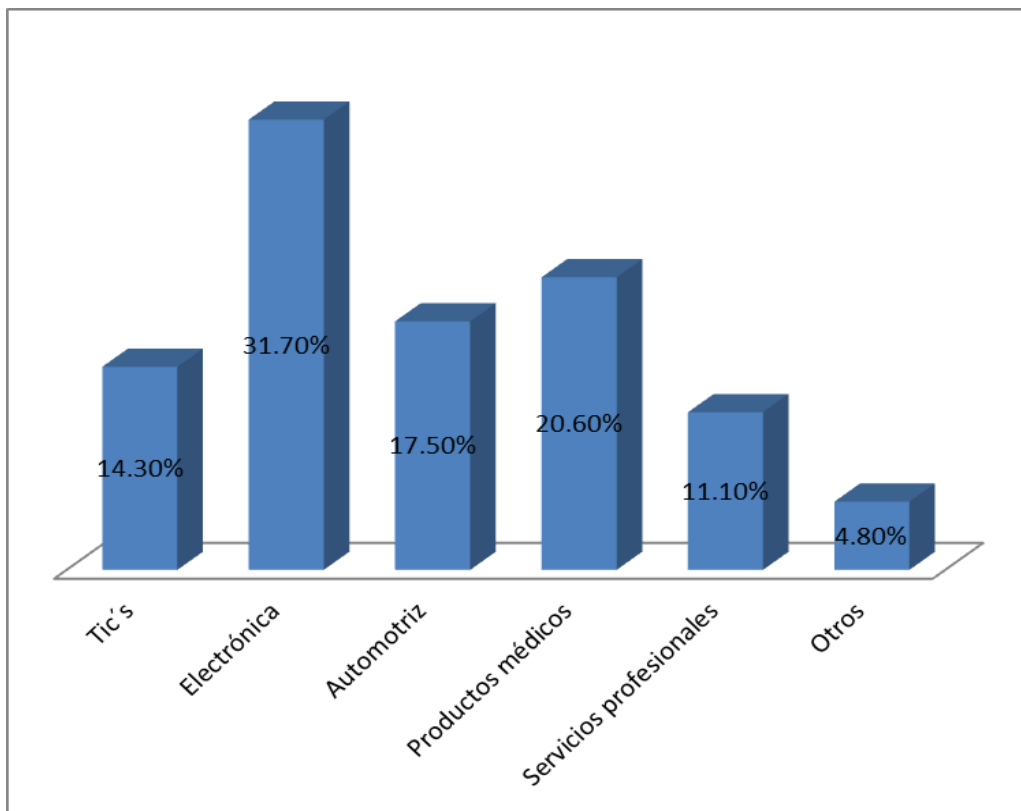
En virtud de que la presente investigación es de tipo exploratorio, se procedió a determinar un tamaño de muestra de 63 cuestionarios aplicados, cantidad que se considera representativa con respecto a las principales ramas de actividad industrial existentes en la ciudad de Tijuana. La encuesta se constituye por el siguiente número de empresas:

Sector	No. de empresas
Tecnologías de la información	9
Electrónica	20
Automotriz	11
Productos médicos	13
Servicios profesionales	7
Otros	3
Total	63

4.2.- Resultados de la encuesta aplicada:

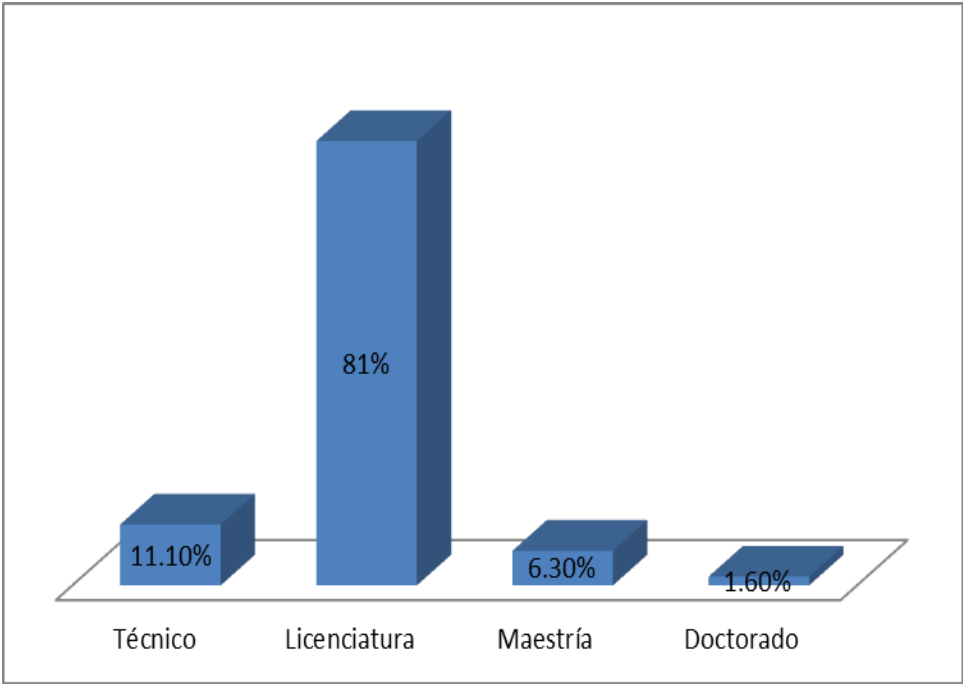
La muestra de la población encuestada incluyó en primer lugar a la industria electrónica y comprende el 31.7%, de las 63 empresas encuestadas, en segundo lugar la industria de productos médicos con un 20.60%, en tercer lugar la industria automotriz con un 17.50%, siguiéndole la industria de las tecnologías de la información (tic's) 14.30%, posteriormente los servicios profesionales (11.10%) y el sector de otros con un 4.80% del total, como se puede ver en la siguiente gráfica No. 1

Gráfica 1: Sector de la empresa



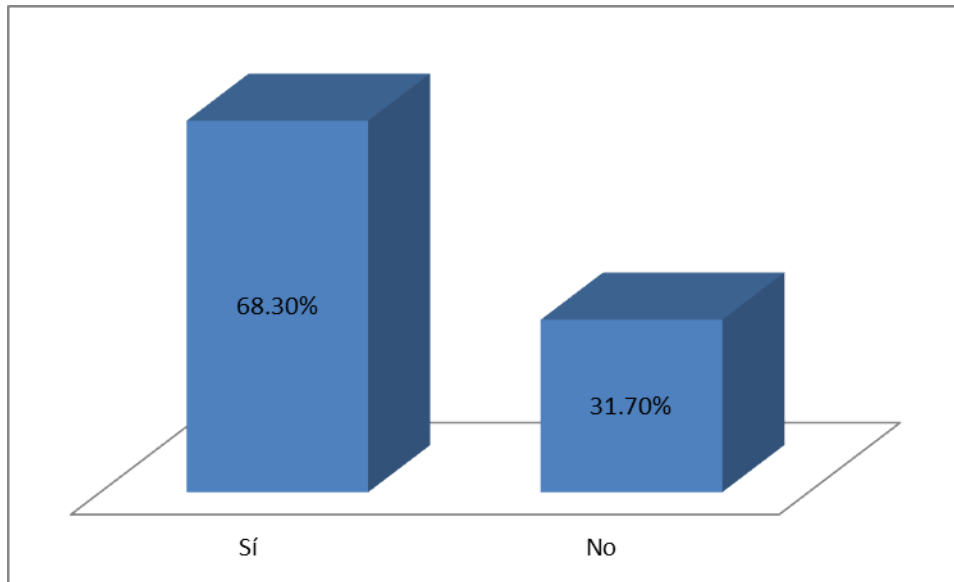
En cuanto a los niveles académicos que tienen los gerentes de mandos intermedios encuestados, se registró que el 81% del total tienen cursada una carrera universitaria a nivel licenciatura, el 11.10% tienen una preparación técnica, el 6.30% tienen grado de maestría y un porcentaje del 1.60% tiene estudios de doctorado, conforme se puede ver en la siguiente gráfica No. 2

Gráfica 2: Nivel de estudios



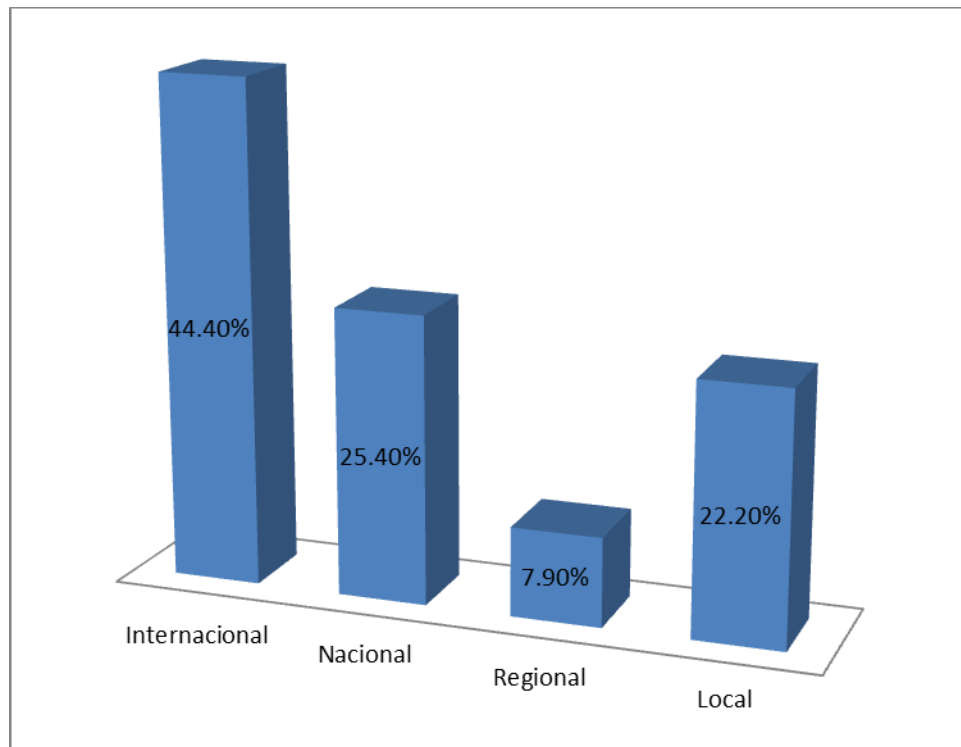
La encuesta incluyó la pregunta en cuanto a que si los gerentes de mandos intermedios saben o son conscientes con respecto a la participación de mercado que tiene la empresa para la cual trabajan, obteniéndose que un 68.3% si conocen la participación de mercado y un 31.7% desconoce la participación, conforme se puede ver en la siguiente gráfica No. 3

Gráfica No. 3 ¿Sabe cuál es su participación de mercado donde trabaja?



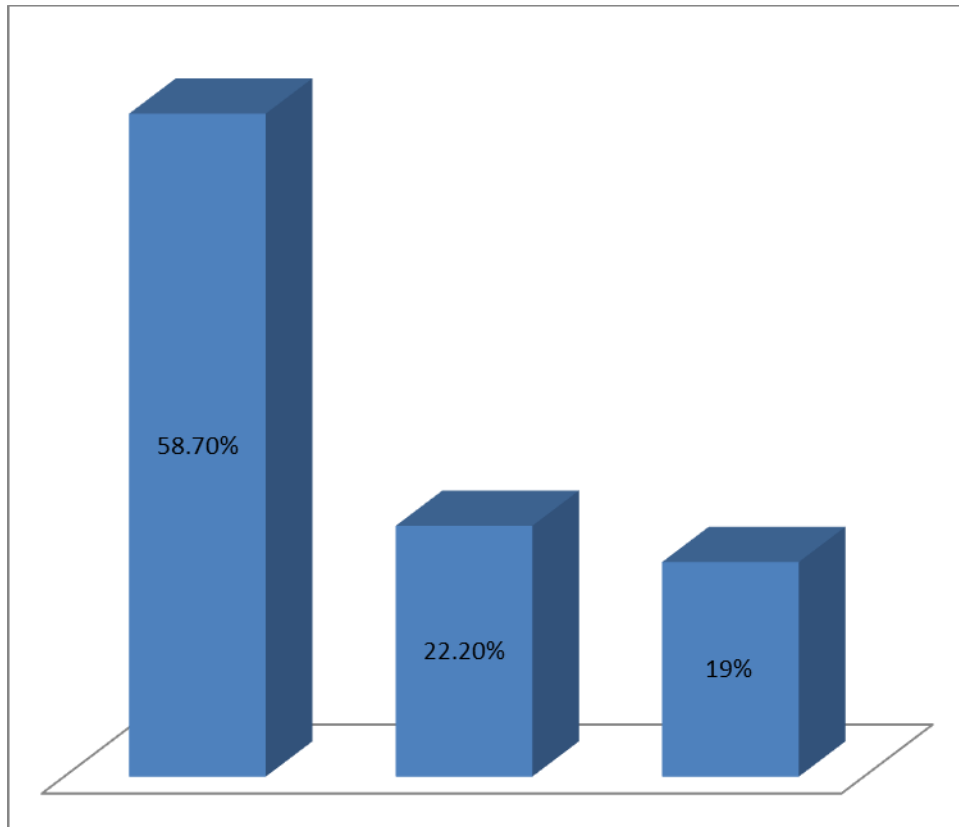
Con respecto al nivel de participación donde compite la empresa, se les preguntó a los gerentes respecto al mercado donde compite su empresa, obteniéndose que un 44.4% compite a nivel internacional, en segundo lugar un 25.4% compite para un mercado nacional, siguiéndole un 22.2% a nivel de mercado local (se refiere a la ciudad de Tijuana) y un 7.9% compite a nivel regional (estado de Baja California), anterior se puede ver en la gráfica No. 4

Gráfica No. 4. Su empresa compite en un mercado



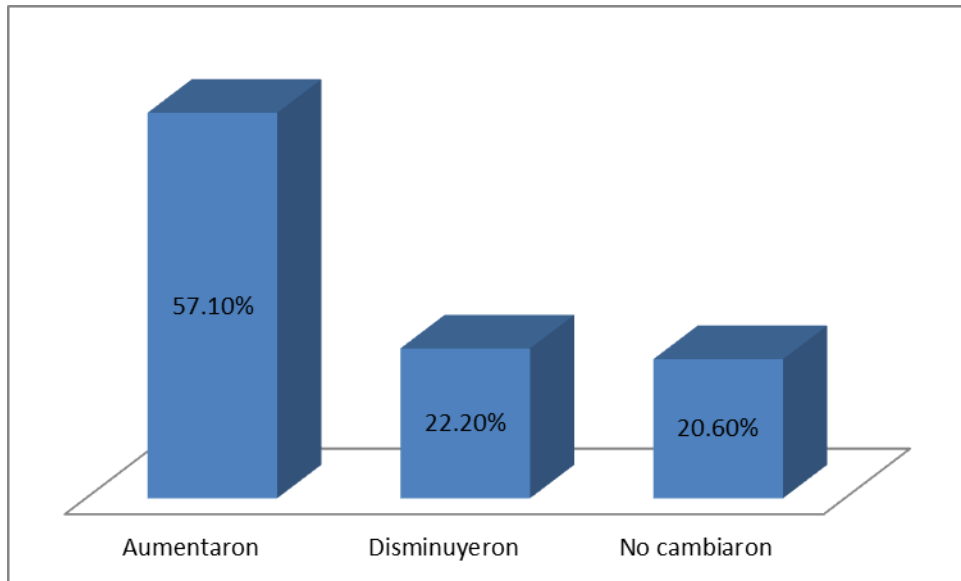
Se les preguntó a los encuestados con respecto a las ventas que generó la empresa en la que prestan sus servicios en el periodo comprendido a partir del año 2010, hasta la fecha, en cuanto a si aumentaron, disminuyeron o si no cambiaron sus ventas. Un 58.7% respondió que su ventas aumentaron, un 22.2% respondió que disminuyeron sus ventas en el periodo indicado y un 19% respondió que sus ventas no cambiaron, de conformidad con la siguiente gráfica No. 5

Gráfica No. 5 De año 2010 a la fecha, ¿cómo se comportaron sus ventas?



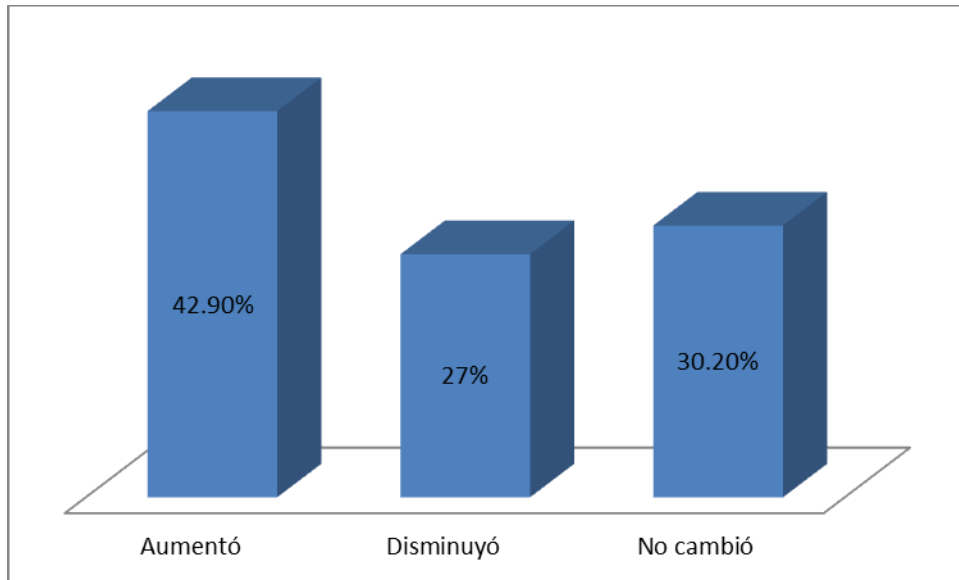
La siguiente pregunta formulada trató respecto a cómo se comportaron los ingresos de la empresa a partir del año 2010 hasta la fecha, obteniéndose los siguientes resultados: un 57.1% respondió que aumentaron los ingresos de la empresa, un 22.2% disminuyeron y un 20.6% respondió que sus ingresos no cambiaron, ver gráfica No. 6

Gráfica No. 6 Del año 2010 a la fecha, ¿cómo se comportaron sus ingresos?



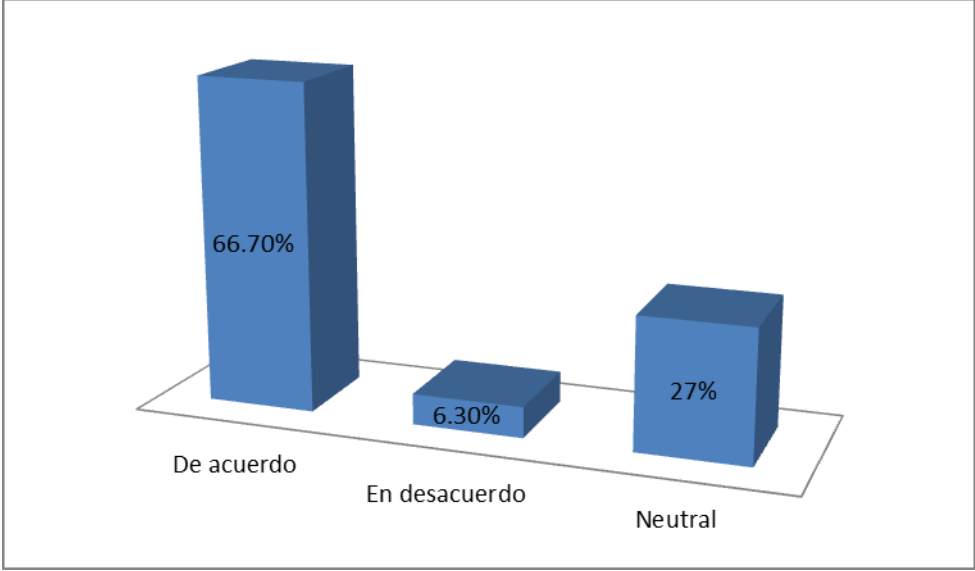
Con respecto al personal contratado por la empresas encuestadas, se les preguntó a los gerentes si el personal del manufactura que laboró a partir del año 2010 a la fecha registró variaciones en su número, obteniéndose que el 42.9% contestó que aumentó el personal contratado, el 30.2% no cambió su número de personal contratado y un 27% dijo que su personal de manufactura disminuyó. Conforme se puede observar en la siguiente gráfica no. 7

Gráfica No. 7 De año 2010 a la fecha, ¿cómo se comportó el número de empleados?



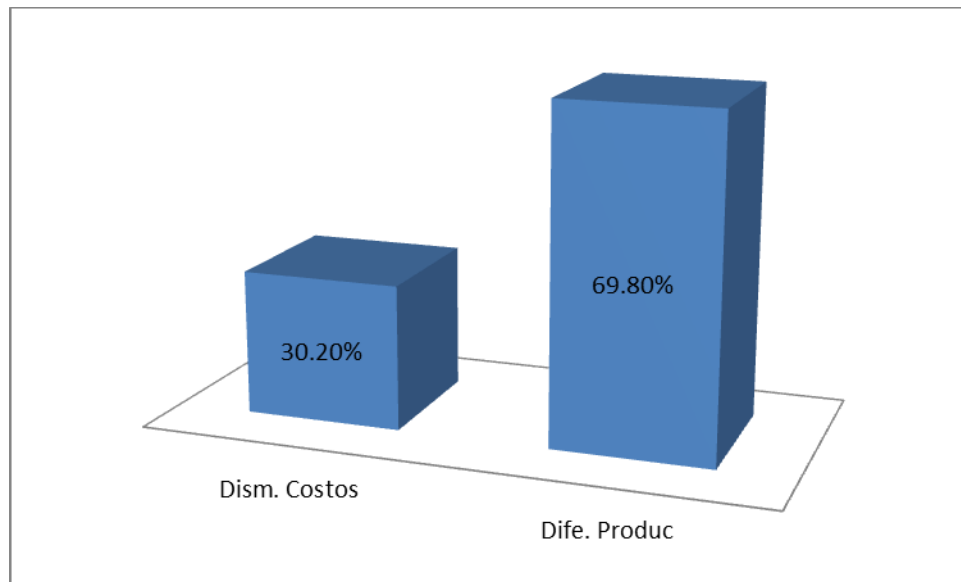
En la siguiente pregunta formulada a los gerentes, consistió en saber si existe una estrategia bien definida al interior de su empresa para competir en el mercado, obteniéndose que un 66.7% de los encuestados estuvo de acuerdo, un 27% se manifestó en forma neutral y un 6.3% en desacuerdo, conforme se puede ver a la gráfica No. 8

Gráfica No. 8 La empresa se caracteriza por tener una estrategia bien definida para competir



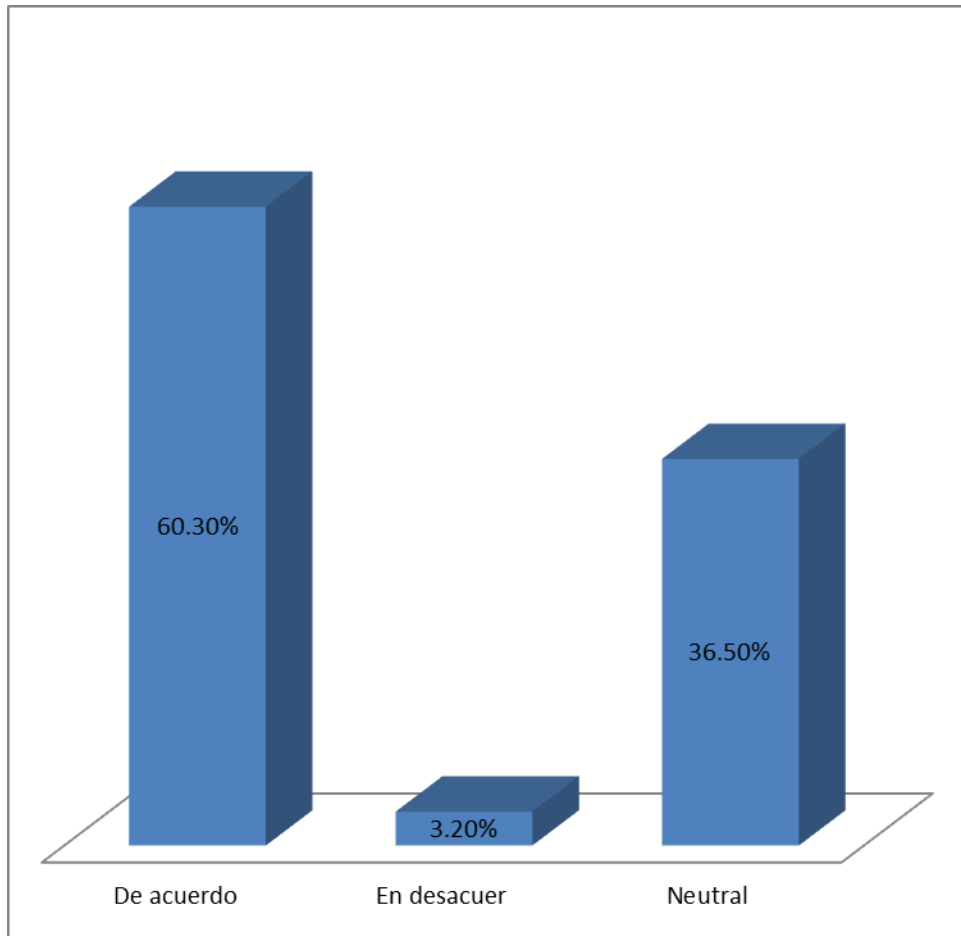
Se les preguntó a los directivos en cuanto a la forma de competir que tiene su empresa, registrándose los siguientes hallazgos: un 69.8% considera que su empresa compite con la estrategia de diferenciación de productos y un 30.2% con disminución de costos, ver gráfica No. 9

Gráfica No.9 La forma de competir de su empresa es principalmente a través de:



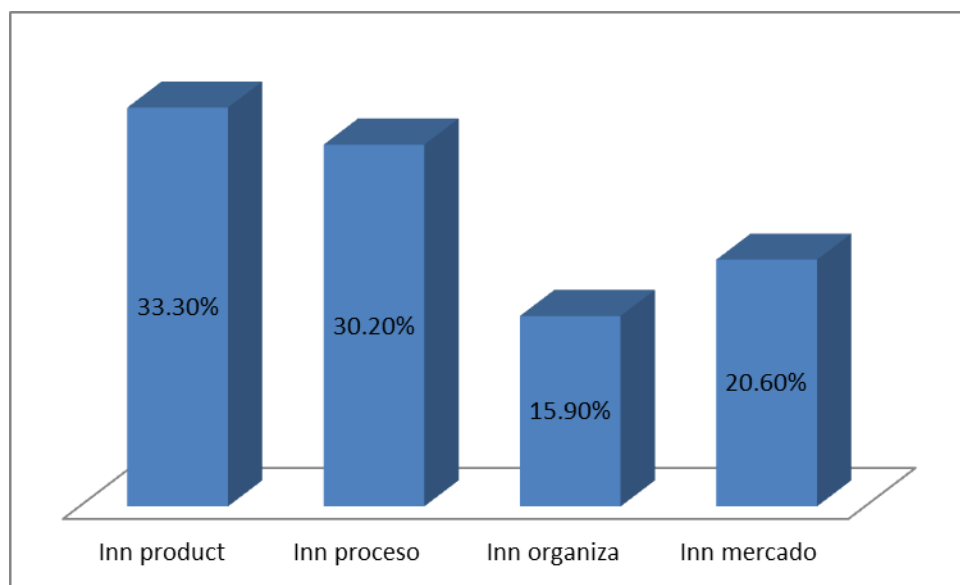
Con referencia a la innovación alcanzada por la empresas encuestadas, un 60.3% de los gerentes contestaron estar de acuerdo en cuanto a que aplican la innovación, un 36.5% se manifestó neutral y un 3.2% se manifestó en contra, conforme se puede visualizar en la gráfica no. 10

Gráfica No. 10 La empresa se caracteriza por ser una empresa innovadora



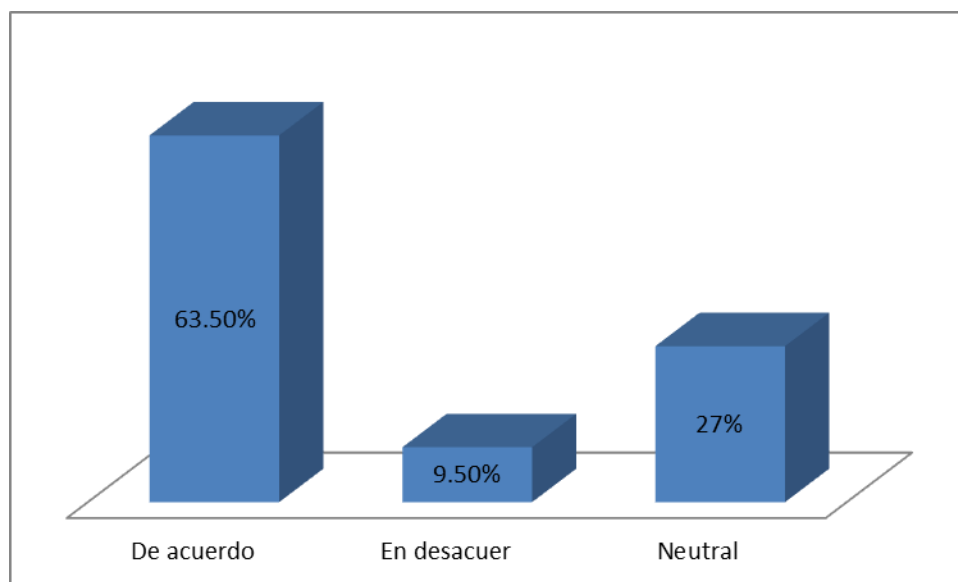
Respecto a la forma más importante de innovar que tiene la empresa para la cual trabaja el gerente encuestado, las respuestas obtenidas fueron: un 33.3% dijo que tienen innovación de producto, el 30.2% afirmó que tienen innovación de proceso, un 20.6% innovación de mercado y un 15.9% ejercen la innovación organizacional. Ver gráfica no. 11

Gráfica No. 11 La forma más importante de innovar para esta empresa es por medio de:



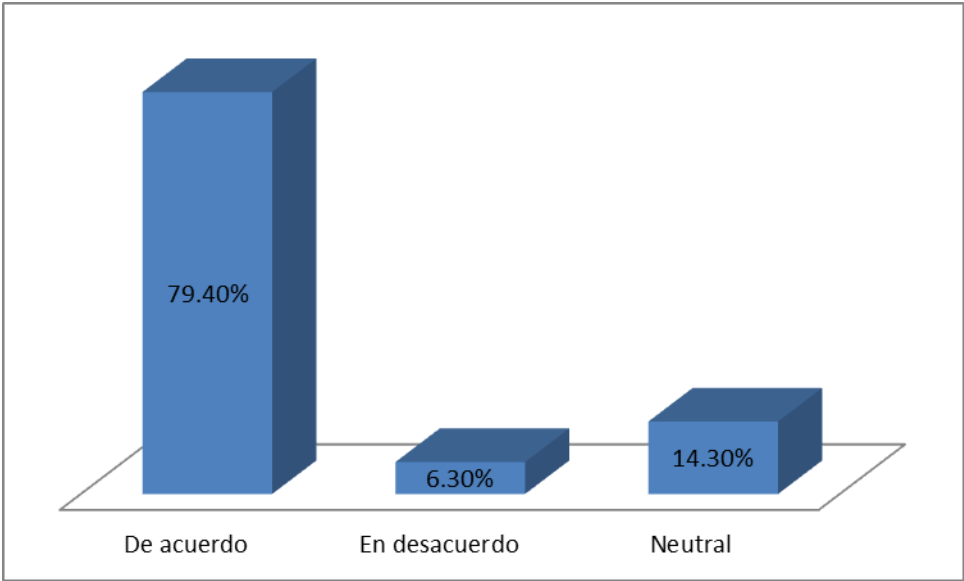
Se les preguntó a los gerentes si su empresa se caracteriza por atraer y retener talento para las distintas áreas, contestado un 63.5% de acuerdo con lo anterior, un 27% se manifestó neutral y un 9.5% está en desacuerdo. Lo anterior se puede ver la gráfica no. 12

Gráfica No. 12 Esta empresa se caracteriza por atraer y retener talento para las distintas áreas



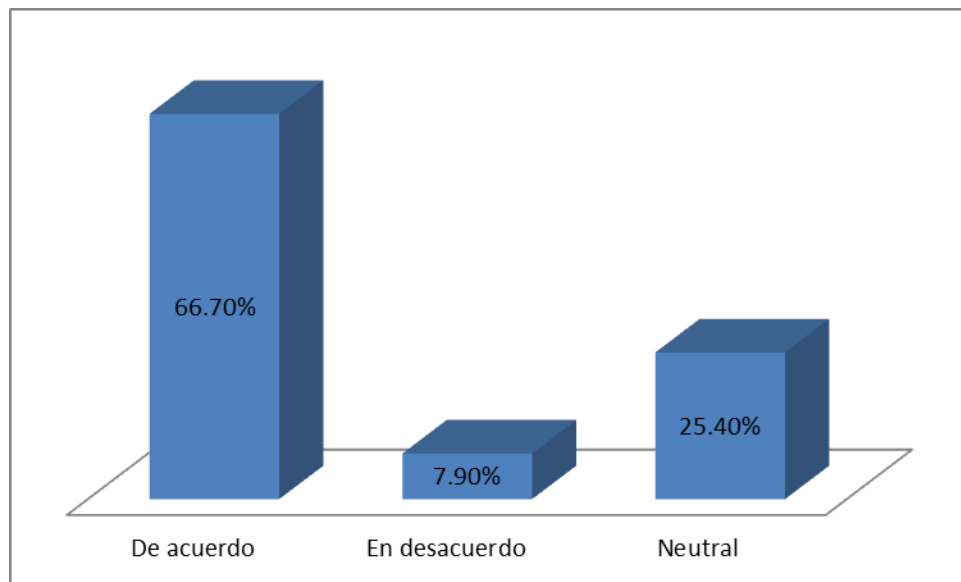
La siguiente pregunta consistió en la afirmación formulada si el desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación es importante al interior de la empresa. Un 79.4% de los gerentes contestó de acuerdo, el 14.3% neutral y un 6.3% en desacuerdo, como se puede ver en la gráfica no. 13

Gráfica No. 13 El desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación es importante



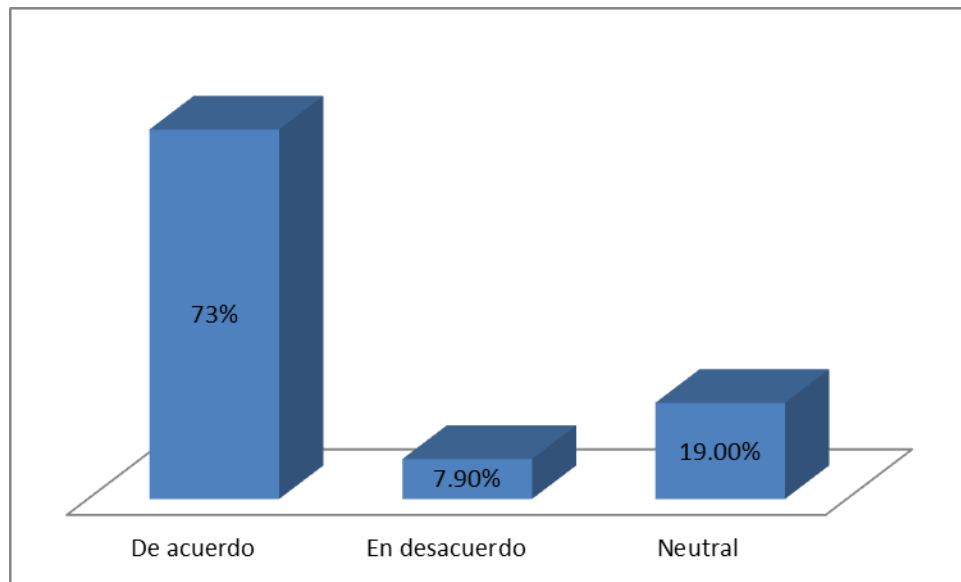
Respecto a la existencia de una estrategia al interior de la empresa dirigida para la aplicación de tecnologías de la información, un 66.7% se manifestó de acuerdo, 25.4% neutral y un 7.9% se manifestó en desacuerdo, conforme se puede ver en la gráfica no 14

Gráfica No. 14 La empresa cuenta con una estrategia para la aplicación de tecnologías de la información



Se les preguntó a los gerentes o ejecutivos de su empresa si estaban de acuerdo con tener un posgrado para elevar su desempeño, contestando un 73% estar de acuerdo, un 19% neutral y un 7.9% se manifestó en contra. Lo anterior se puede ver en la gráfica no. 15

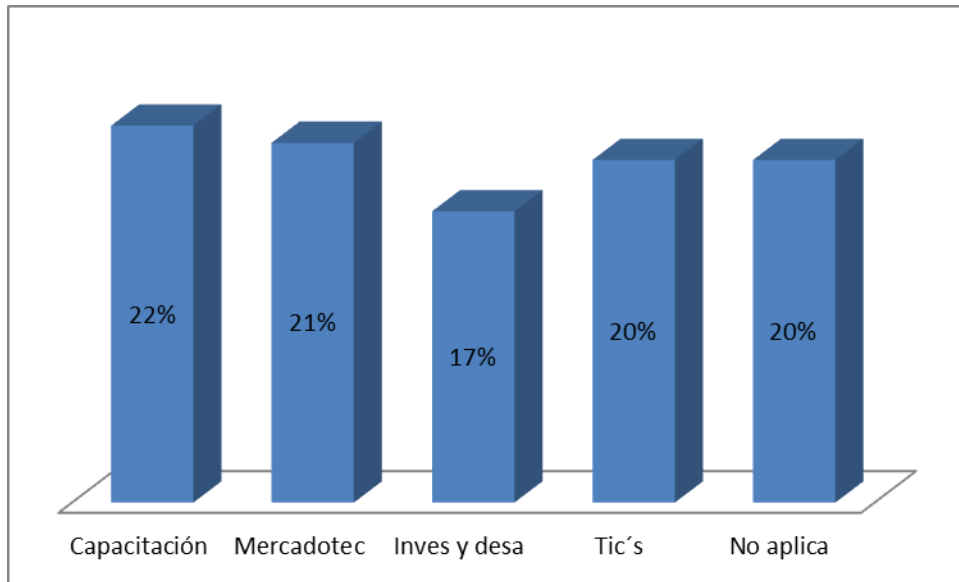
Gráfica No. 15 ¿Considera que los directivos o ejecutivos de su empresa mejorarían su desempeño si tuviesen un posgrado?



La siguiente pregunta se les formuló para que contestaran el tanto por ciento de lo que destinan a la capacitación y al desarrollo de su personal, registrándose los siguientes resultados: el 22% lo destinan a la capacitación técnica-laboral, 21% a la capacitación en mercadotecnia, 17% para investigación y desarrollo, un 20% para las tecnologías de la información y un 20% contestó no aplicar estos conceptos en su empresa. Ver gráfica no.

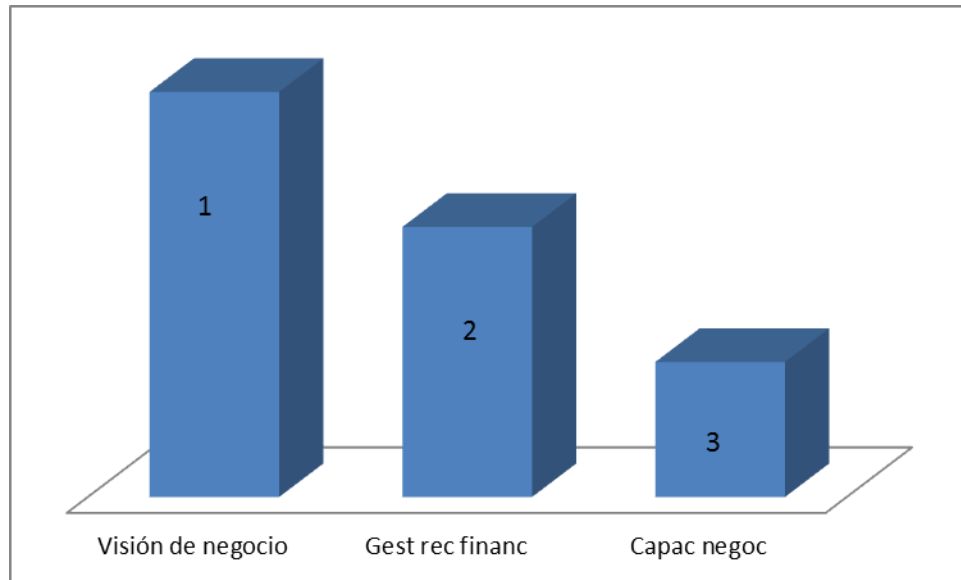
16

Gráfica No. 16. Conteste si aplica, qué porcentaje de sus ingresos destina a las Siguietes actividades



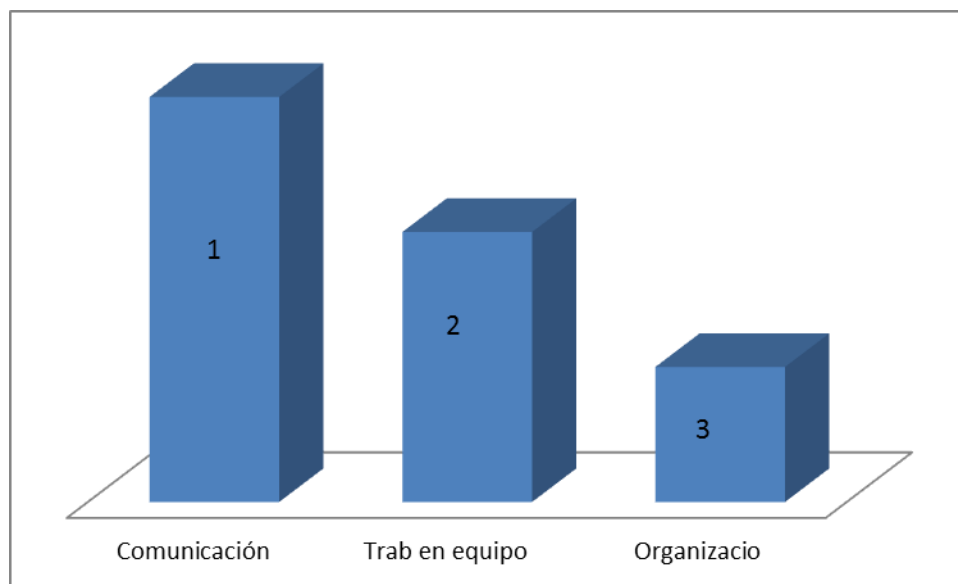
En la siguiente sección del cuestionario, se les pidió que seleccionaran por orden de importancia de una lista las tres principales competencias directivas orientadas a **la obtención de resultados económicos** que consideran aplicar en sus labores gerenciales, obteniéndose el siguiente resultado: 1er lugar visión de negocio, 2do. Gestión de recursos financieros y en 3er. lugar capacidad de negociación. Como se puede ver en la gráfica no. 17

Gráfica No. 17 Competencias directivas más importantes para la obtención de resultados económicos



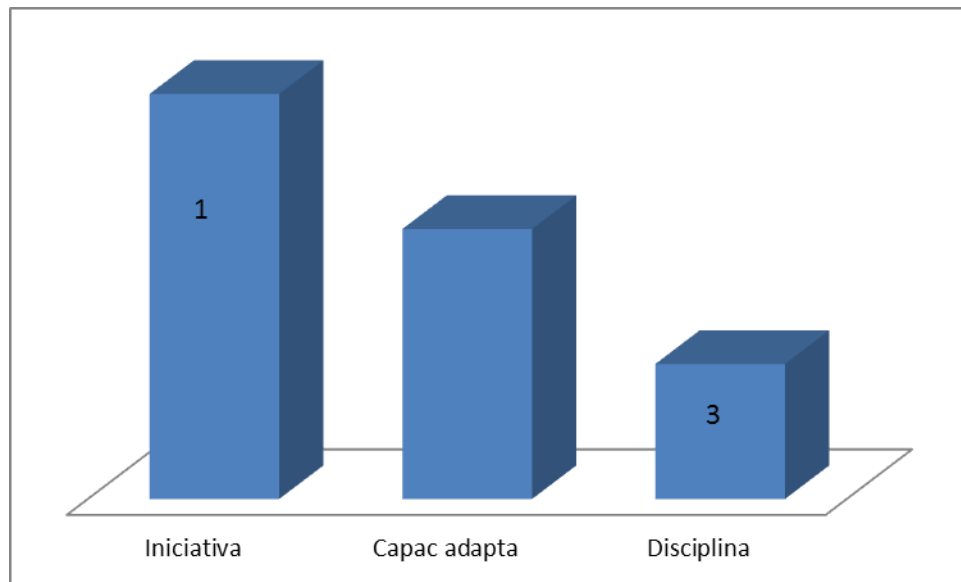
Se les preguntó a los gerentes cuáles consideran ser las tres principales competencias directivas orientadas a **el desarrollo de la colaboración y compromiso con la empresa** que ellos practican en su diaria labor, recabándose las siguientes respuestas: 1er lugar comunicación, 2do. trabajo en equipo y en 3er lugar organización, conforme se puede ver en la gráfica no. 18

Gráfica No. 18 Competencias directivas más importantes para fomentar el desarrollo de colaboración y compromiso con la empresa



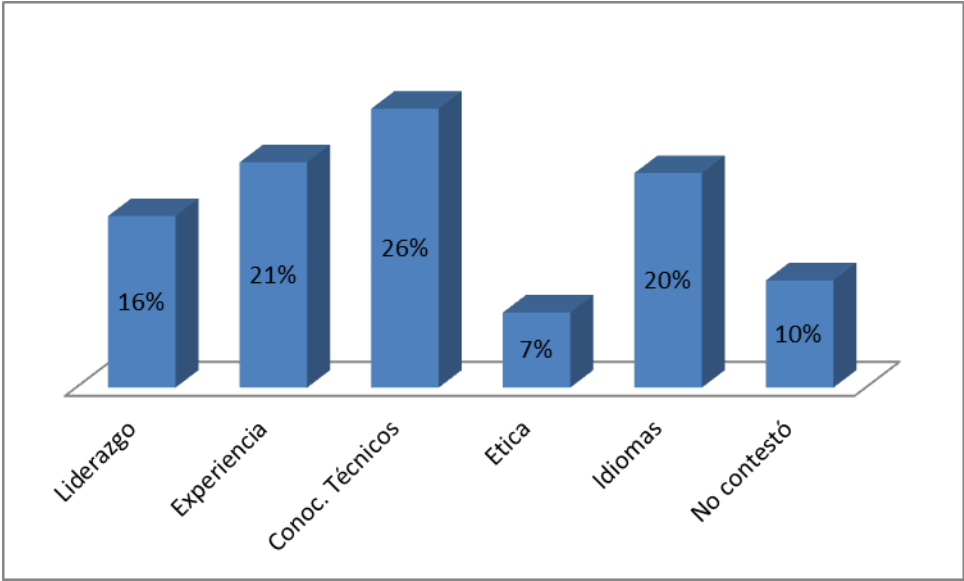
Respecto a las competencias directivas relacionadas para **la eficiencia y eficacia personal**, se les pidió que indicasen por orden de importancia, obteniéndose el siguiente resultado: en 1er lugar iniciativa, 2do. lugar capacidad de adaptación y en 3er lugar la disciplina, conforme se puede ver en la gráfica no. 19

Gráfica No. 19 Competencias directivas más importantes para lograr la eficiencia y eficacia personal



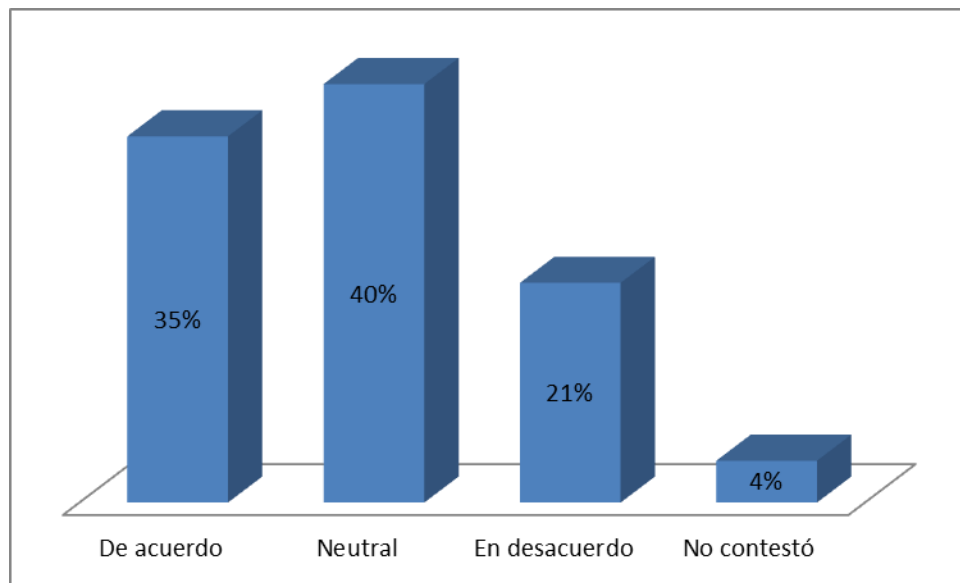
Se les preguntó a los gerentes en el sentido de cuál consideran que es el principal factor para que un profesional se convierta en un ejecutivo exitoso en una empresa, contestando de la siguiente manera: un 26% en cuanto a que dispongan de conocimiento técnico, un 21% tener experiencia, 20% idiomas, 16% liderazgo, 7% ética y no contestaron 10%, conforme se puede ver en la gráfica no. 20

Gráfica No. 20 ¿Cuál considera que es el principal factor para que un profesionista se convierta en un ejecutivo exitoso?



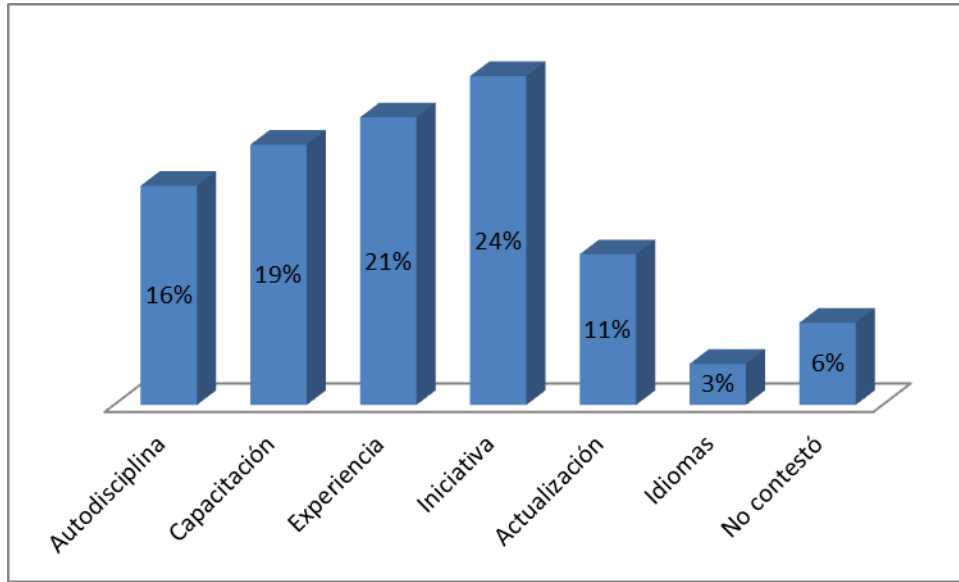
Otra pregunta formulada a los gerentes fue en el sentido de que los profesionistas egresados de las universidades de Tijuana cuentan con las competencias directivas que demanda el mercado laboral. Un 40% afirmó ser neutral , un 35% se manifestó de acuerdo, un 21% en desacuerdo y un 4% no contestó. Ver gráfica no. 21

Gráfica No. 21 Los profesionistas egresados de las universidades de Tijuana, cuentan
Con las competencias directivas que demanda el mercado laboral



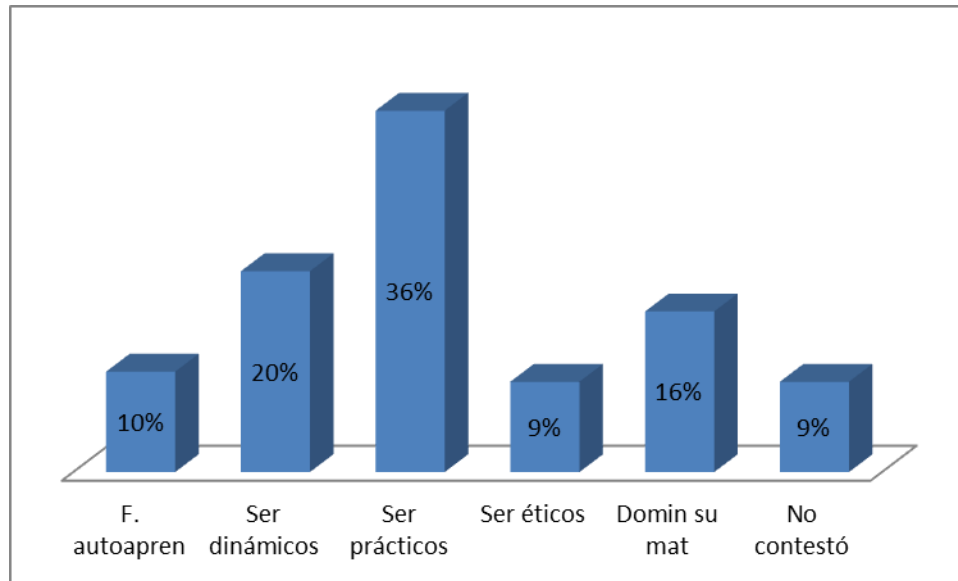
Se le preguntó a los gerentes, ¿qué recomendarían a los estudiantes del área económico-administrativo, para que su aprendizaje y formación profesional fuera más exitoso? Las recomendaciones en orden de importancia fueron: un 24% tener iniciativa, 21% tener experiencia, 19% tener capacitación, 16% practicar la autodisciplina, tener actualización 11%, practicar otro idioma 3% y no contestó un 6%, conforme lo podemos ver en la gráfica No. 22

Gráfica No. 22 ¿Qué recomendaría Usted a los estudiantes del área económico-administrativo para su aprendizaje y formación exitoso?



Se les formuló la pregunta a los gerentes encuestados, ¿Qué recomendaría Usted a los maestros del área económico administrativo para que sus estudiantes sean más exitosos? Recabándose las siguientes respuestas: un 36% recomienda que sean prácticos, 20% sean dinámicos, 16% dominar su materia, 10% fomentar el autoaprendizaje, 9% no contestó, como se puede ver en la gráfica No. 23

Gráfica No. 23 ¿Qué recomendaría Usted a los maestros del área económico-Administrativo, para que sus estudiantes sean más exitosos?



4.3.- Análisis de las competencias directivas

En el presente apartado se habla sobre las competencias directivas que un profesional requiere desde el punto de vista de una empresa para un desenvolvimiento exitoso en cualquier área que labore dentro de una empresa. Las competencias son básicas para el desarrollo social y laboral del cualquier directivo así como esenciales para asegurar la competitividad de las empresas en la economía global.

Para poder definir qué competencias son con las que tiene que contar un ejecutivo o directivo de éxito en una empresa, se les preguntó a las empresas cuáles son las competencias que requieren principalmente en tres áreas: **las competencias para la obtención de resultados económicos, las competencias para fomentar el desarrollo de la colaboración y compromiso con la empresa**, así como las competencias más importantes para la eficiencia y eficacia personal. Sus respuestas se conformaron de la siguiente manera:

Pregunta 4.1

¿Cuál considera que es el principal factor para que un profesional se convierta en un ejecutivo o directivo de éxito en una empresa?

De acuerdo con las respuestas de la muestra encuestada, se determina que el principal factor **para que un profesional se convierta en un ejecutivo ó directivo de éxito dentro de una empresa** es el de contar con un dominio de conocimientos aplicables en función de las áreas en la que el involucrado va a intervenir. Así mismo, los encuestados hacen mención de otras herramientas que complementan al conocimiento del profesionalista; algunos de éstas son la actualización en sistemas de información, tecnología e idiomas; su capacidad y actitud que demuestre un sólido liderazgo para manejar al capital humano a su cargo al igual que trabajar en equipo, compromiso y visión con la organización; adaptación a los cambios y a la mejora continua, así como el contar con una actitud basada en principios éticos.

Pregunta 4.3

Con respecto a las competencias que se consideran más importantes **para la obtención de resultados económicos**, se les preguntó a las empresas encuestadas que enumeraran las 3 principales competencias que desde su punto de vista son indispensables para conseguir dichos resultados. De acuerdo a sus respuestas, se puede determinar por medio del indicador ponderado que la Visión de negocios es la competencia que se considera más importante con un resultado ponderado de 187.3 por ciento, en segundo lugar sería la Capacidad de negociación con un resultado ponderado de 90.4 por ciento y en tercer lugar la Resolución de problemas con resultado ponderado de 79.2 por ciento.

Es importante considerar también otras competencias como la Orientación al cliente y el Dominio del área contable ya que éstas obtuvieron un porcentaje del 6.3 quedando en tercer lugar en el porcentaje de la primera opción; así mismo la capacidad del Desarrollo de Relaciones humanas con un porcentaje igual del 11.1 por ciento con la capacidad de Orientación al cliente en el porcentaje de segunda opción.

Competencia	% Opción 1	% Opción 2	% Opción 3	Indicador Ponderado
Visión de Negocios	55.6	6.3	7.9	187.3
Resolución de problemas	9.5	19.0	12.7	79.2
Gestión de Recursos Financieros	3.2	20.6	23.8	74.6
Capacidad de Negociación	9.5	22.2	17.5	90.4
Orientación al cliente	6.3	11.1	14.3	55.4
Dominio del área Contable	6.3	4.8	6.3	34.8
Desarrollo de Relaciones Humanas Efectivas	4.8	11.1	4.8	41.4

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Pregunta 4.4

En relación a las competencias que los encuestados consideran más importantes para fomentar **el desarrollo de colaboración y compromiso con la empresa**, se determinó por medio del indicador ponderado que la Comunicación es la competencia principal para fomentar el desarrollo de colaboración y compromiso con un resultado de 201.6 por ciento; seguida de ésta la Organización con un indicador ponderado de 150.1 por ciento y como tercer competencia de importancia se encuentra el Trabajo en equipo con un resultado de 116 por ciento.

Competencia	% Opción 1	% Opción 2	% Opción 3	Indicador Ponderado
Comunicación	49.2	17.5	19	201.6
Organización	22.2	38.1	7.9	150.7
Trabajo en Equipo	14.3	17.5	38.1	116
Capacidad para delegar	3.2	11.1	17.5	49.3

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Pregunta 4.5

Dentro de las competencias directivas, a los encuestados se les preguntó que enumeraran las 3 competencias que consideraran más importantes para **la eficiencia y eficacia personal**. De acuerdo a sus contestaciones, se pudo concluir que para las empresas, la iniciativa es la principal competencia que influye en la eficiencia y eficacia personal, con un indicador ponderado final de 179.3 por ciento; la competencia que también tomar a consideración es la Disciplina con un indicador de 141.3 por ciento, la competencia seguido es la creatividad con un indicador ponderado de 85.6 por ciento.

Competencia	% Opción 1	% Opción 2	% Opción 3	Indicador Ponderado
Iniciativa	49.2	12.7	6.3	179.3
Disciplina	22.2	28.6	17.5	141.3
Creatividad	11.1	22.2	7.9	85.6
Capacidad de adaptación	1.6	11.1	28.6	55.6
Gestión del tiempo	3.2	4.8	9.5	28.7

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Pregunta 4.6

¿Qué recomendaría Usted a los estudiantes del área económico-administrativo para que su aprendizaje y formación profesional sea más exitoso?

En base a las opiniones de la muestra a la cual se aplicó este cuestionario, se puede determinar que la mayoría de las empresas encuestadas consideran al auto aprendizaje, la capacitación continua, el trabajar antes de egresar, el conocimiento y práctica en el aula de clases del idioma inglés y la vinculación de los estudios con la práctica como las recomendaciones más importantes en los que los encuestados se enfocaron al responder dicho planteamiento.

Sin embargo, a pesar de que se mencionan éstas recomendaciones como las principales, los encuestados hicieron énfasis en la necesidad de que los futuros egresados cuenten con hábitos de lectura en temas de actualidad, emprendedurismo e innovación; conocimiento e involucramiento del egresado con el entorno industrial a nivel regional; compromiso, dedicación y seriedad ante los estudios que se están aprendiendo en la Universidad; adaptación por parte del egresado al continuo cambio que puede suscitarse en un ambiente laboral; que el alumno pida a sus maestros información y conocimientos reales sobre cómo está la industria en la actualidad; contar con actitud proactiva e iniciativa constante en cualquier área en la que se pueda involucrar una vez que ya esté laborando; así como el aprovechamiento a los programas de intercambio con la finalidad de ampliar su perspectiva.

Pregunta 4.7

¿Qué le recomendaría Usted a los profesores/catedráticos del área económico-administrativo para que sus estudiantes sean más exitosos?

De acuerdo al punto de vista de las empresas encuestadas, se concluye que las recomendaciones principales que se les da a los profesores del área económico-administrativa son las siguientes:

- Que las clases sean diseñadas de tal forma que el conocimiento teórico pueda vincularse con casos reales guiados o en conjunto con el profesor, que permitan a los alumnos aplicar la teoría aprendida en el salón de clases en situaciones enfocadas a las prioridades y necesidades que demanda el Mercado laboral a nivel local ó regional con el objetivo de que el alumno conozca y esté continuamente interesado con lo que el profesor enseña aplicado a casos reales que fomenten la práctica a niveles tempranos de la licenciatura.
- Conocimiento y actualización por parte del profesor sobre la material que imparte con el objetivo de mantener el interés del estudiante con temas de actualidad y relacionados con su licenciatura.
- Promover valores como la responsabilidad, disciplina, auto aprendizaje, investigación de Fuentes variables de información, participación en foros, capacitación constante en áreas donde exista debilidad así como habilidades de razonamiento y capacidad de tomar decisiones.

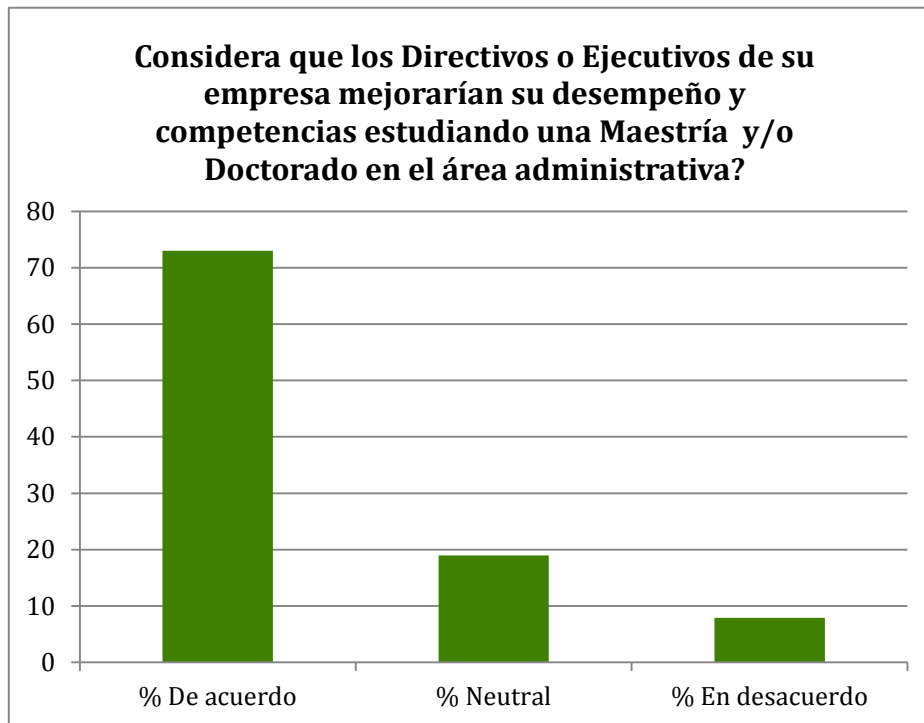
Pregunta 4.8

¿Considera que los directivos ó ejecutivos de su empresa mejorarían su desempeño y competencias estudiando una maestría y/o doctorado en el área administrativa?

En relación a la opinión de las empresas sobre sí el estudio de una maestría ó doctorado en el área administrativa mejoraría el desempeño y competencias de los directivos ó ejecutivos de su empresa, el 73 por ciento está de acuerdo con dicha afirmación, mientras que el 19 por ciento se mantiene neutral en cuanto al cuestionamiento de dicha pregunta y un 7.0 por ciento está desacuerdo con el planteamiento de que si el estudio de una maestría o doctorado en esta área ayudaría al mejoramiento en el desempeño y competencias de sus ejecutivos.

	% De acuerdo	% Neutral	% En desacuerdo
Considera que los Directivos o Ejecutivos de su empresa mejorarían su desempeño y competencias estudiando una Maestría y/o Doctorado en el área administrativa?	73	19	7.9

Fuente: Elaboración Propia, 2013



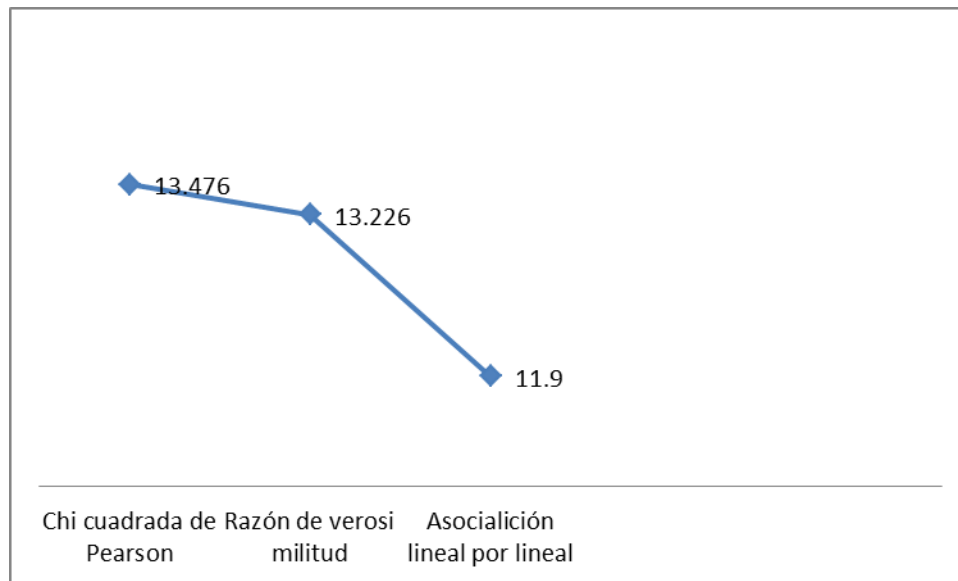
Fuente: Elaboración Propia, 2013

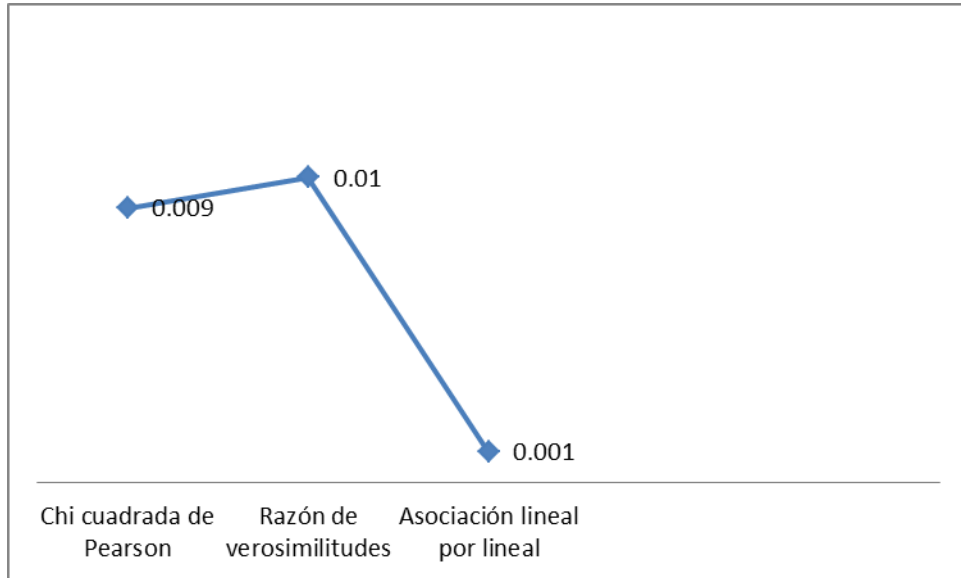
4.4.- Cruces de la información estadística.

La información recabada por medio de la encuesta, nos arrojó la siguiente información:

Se realizaron varios cruces tomando como variable mediadora el comportamiento de las ventas logrado por la empresas encuestadas, con la finalidad de medir la competitividad. Se ubicó la pregunta: “del año 2010 a la fecha ¿cómo se comportaron sus ventas? Obteniéndose la siguiente información:

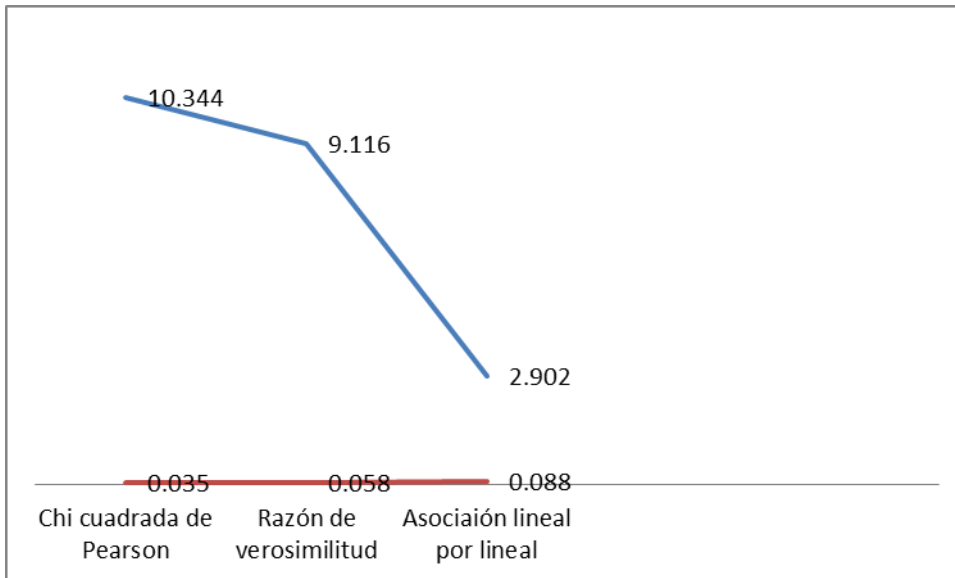
El cruce de la variable ventas con respecto a la variable “la empresa se caracteriza por tener una estrategia bien definida para competir” resultó ser positiva la respuesta, en el sentido de que las empresas que aumentaron sus ventas implementaron estrategias bien definidas, como se puede ver en la siguiente gráfica:





Con respecto al comportamiento en ventas del año 2010 a la fecha, cruzando ésta variable con la pregunta “la forma de competir de la empresa es principalmente de través de disminución de costos o diferenciación de producto/servicio.” No se encontró relación. Significando lo anterior, de que a pesar que la empresa incrementa sus ventas, éstas no tienen relación con las dos formas de competir ya indicadas.

La variable incremento en ventas se correlacionó con la pregunta, “la empresa se caracteriza por ser una empresa innovadora” Resultando una relación positiva, lo que significa que las empresas encuestadas logran incrementar sus ventas, porque aplican la innovación, conforme se puede ver en el siguiente gráfico:



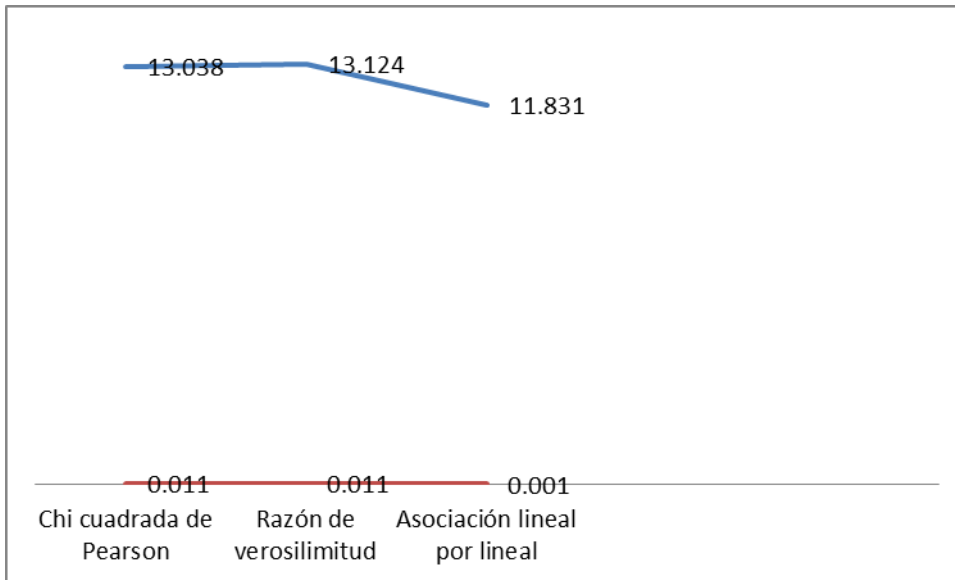
Respecto al siguiente bloque de preguntas, referenciándolas con el comportamiento de las ventas, no se encontró relación con las variables:

- 3.4.- La forma más importante de innovar para la empresa es por medio de....
- 3.5.- Esta empresa se caracteriza por atraer y retener talento
- 3.6.- El desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación.....
- 3.7.- La empresa cuenta con una estrategia para la aplicación de las Tic's ...

Significando lo anterior, de que el incremento en sus ventas no guarda relación con las variables enunciadas.

Se relacionó la pregunta mediadora 2.5 del cuestionario, que consta de: “Del año 2010 a la fecha, ¿cómo se comportaron sus ingresos?”, obteniéndose los siguientes resultados:

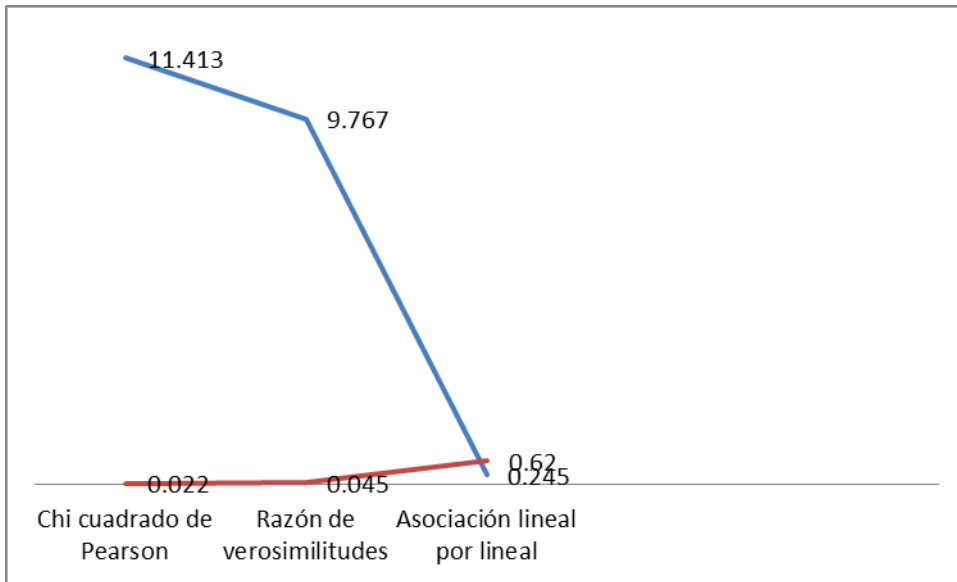
Se obtuvo una relación positiva con respecto a “la empresa se caracteriza por tener una estrategia bien definida para competir” Significando que la empresas encuestadas incrementaron sus ventas gracias a que supieron implementar o definir sus estrategias, conforme se puede ver en la gráfica siguiente:



Se procedió a correlacionar la misma variable mediadora respecto al comportamiento de los ingresos, y no se encontró correlación positiva respecto a: “la forma de competir, distinguirse por ser innovadora, la forma más importante de innovar, atraer y retener el talento, el desarrollo de los recursos humanos, si cuenta con una estrategia para aplicar las tic’s.”

Se buscó la posible correlación de: del año a la fecha, ¿cómo se comportaron sus ventas?” No encontrándose relación entre el reactivo 4.2 que expresa..”los profesionistas egresados de la universidades de Tijuana, cuentan con las competencias directivas ...”

En cambio, esa misma variable se relacionó con la pregunta 4.8 que trata sobre “Considera que los ejecutivos de su empresa mejorarían su desempeño si estudiaran un posgrado?” Encontrándose una correlación positiva, conforme lo podemos ver en la siguiente gráfica:



Finalmente, se ubicó como variable mediadora la pregunta 2.5 “del año 2010 a la fecha ¿Cómo se comportaron sus ingresos?” No se encontró correlación positiva respecto a las preguntas 4.2. “los profesionistas egresados de las universidades de Tijuana cuentan con las competencias directivas.... Tampoco se encontró relación con la pregunta 4.8 “considera que los ejecutivos de su empresa mejorarían su desempeño si estudiaran un posgrado...

Capítulo V

5.1.- Principales hallazgos de la investigación empírica.

Los principales hallazgos que arrojó el caso empírico: son:

La encuesta aplicada a 63 gerentes de mandos intermedios en los sectores involucrados, se distribuyó en la siguiente forma:

- 31.7% electrónica,
- 20.6% productos médicos,
- 17.5% automotriz,
- 14.3% tecnologías de la información.
- 11.10% servicios profesionales,
- 4.8% otros.

La distribución anterior concuerda con las vocaciones industriales actuales que tiene el estado de Baja California y de la ciudad de Tijuana, por lo que se considera representativa la muestra tomada para realizar la investigación exploratoria. Los grados de estudio que tienen los gerentes encuestados es 81% tienen licenciatura. En ésta clasificación mayoritariamente corresponde a la licenciatura en administración de empresas

Un 68.3% de las empresas saben cuál es su participación en el mercado o mercados donde participan. El 44.40 de las empresas encuestadas compiten en mercado internacional. El 58.7% aumentaron sus ventas durante el periodo del año 2010, al 2013, el 57.10% aumentaron sus ingresos durante el mismo periodo, con lo anterior se corroboró positivamente la veracidad de las respuesta obtenidas. De igual manera, durante el periodo indicado, el 42.9% de las empresas, aumentaron su personal de manufactura, lo cual se relaciona con el incremento en ventas e ingresos logrados en el mismo periodo.

Con respecto a la competitividad que alcanzan a desempeñar las empresas encuestadas, se encontró que el 66.7% tienen una estrategia definida para competir. El 69.8% compiten principalmente mediante la diferenciación de producto. El 60.3% se caracterizan por ser empresas innovadoras. Del total encuestado, el 33.3% consideran que para ellos la forma más importante de innovar es aplicándolo a la innovación de producto, mientras que un 30.20% están innovando por proceso o de sus procesos productivos y administrativos. Dados los bajos porcentajes, se reflejan una falta de innovación para que las empresas se desarrollen aún más en éste sentido. Un 63.5% está de acuerdo con atraer y

retener al talento humano. Concordando el resultado anterior con que el 79.4% está de acuerdo con el desarrollo de su recurso humano por medio de la capacitación.

Con respecto a las empresas interesadas en aplicar estrategias para mejorar su competitividad por medio de las tecnologías de la información, un 66.7% manifestó su interés por lograr lo anterior. El 73% de los encuestados están de acuerdo con tomar un posgrado ya que esto se reflejaría en un mejoramiento de su desempeño. La inversión financiera que actualmente están aplicando las 63 empresas encuestadas, reflejó lo siguiente:

- 22% destinado a la capacitación técnica,
- 21% a mercadotecnia,
- 20% Tecnologías de la información,
- 17% Investigación y desarrollo
- 20% No aplica

Significando lo anterior que está muy concentrada la inversión que realizan en este concepto las empresas encuestadas y de que existe un porcentaje alto que no se aplica.

Respecto a las competencias directivas, se les pidió a los gerentes que priorizaran en orden de importancia las competencias directivas, conforme a las clasificaciones y listados que cubrió la encuesta aplicada, obteniéndose los siguientes resultados:

Competencias directivas más importantes para la obtención de resultados económicos	1.- Visión de negocios 2.- Gestión de recursos 3.-Capacidad de negociación
Competencias directivas orientadas al desarrollo de la colaboración y compromiso con la empresa	1.- Comunicación 2.- Trabajo en equipo 3.- Organización
Competencias directivas más importantes para lograr la eficacia eficiencia personal	1.- Iniciativa 2.- Capacidad de adaptación 3.- Disciplina

Se les preguntó a los gerentes qué consideraban como principal para que un profesional se convierta **en un ejecutivo exitoso**, aportando los siguientes resultados

- 26% considera que debe de tener conocimientos técnicos
- 21% tener experiencia
- 20% dominar idiomas extranjeros

Respecto a la pregunta si considera que los egresados de las Universidades de Tijuana, cuentan con las competencias directivas, las respuestas obtenidas son:

- 40% asumió una posición neutral
- 35% estuvo de acuerdo
- 21% estuvo en desacuerdo.

Significando lo anterior, que hay mucho por hacer por parte de las universidades para mejorar la preparación de sus estudiantes. Una posible solución será el incrementar la vinculación de universidad-empresa para que se incremente en los egresados sus conocimientos apegados a las necesidades de los sectores productivos.

Se les hizo la pregunta en cuanto a qué recomiendan ellos como gerentes a los estudiantes del área económico-administrativo, para que su aprendizaje y formación profesional sea más exitosa. Obteniéndose la siguiente respuesta:

- 24% que tengan iniciativa
- 21% que tengan experiencia
- 19% que se capaciten
- 16% que tengan autodisciplina.

De igual manera, se les pidió a los gerentes encuestados que hicieran una recomendación a los maestros del área económico-administrativa, para que sus estudiantes fueran más exitosos. Registrándose las siguientes respuestas:

- 36% sugiere que los maestros sean más prácticos
- 20% sean más dinámicos
- 16% dominen su materia.

Con respecto a los cruces de la información de la información estadística, se lograron los siguientes resultados:

Se partió del concepto “crecimiento en ventas por el periodo 2010 al 2013, considerándola variable mediadora, encontrándose que existe relación positiva de la

competitividad cuando la **empresa implementa estrategias bien definidas** y esto le genera aumento en sus ventas.

Otro resultado es cuando la empresa **aplica o practica la innovación** y también logra incrementar sus ventas. En otras palabras, las empresas que aplicaron la innovación por el periodo del 2010 al 2013, incrementaron sus ventas.

Otra correlación positiva se encontró en el sentido de que la empresa encuestada tiene **una estrategia bien definida para competir**, logrando con ello también un incremento en ventas durante el mismo periodo enunciado

Por último, se encontró una relación positiva en cuanto a que los gerentes encuestados, manifestaron estar de acuerdo de que el tomar un posgrado incrementaría su eficiencia ejecutiva, registrándose un incremento en ventas en las empresas que así lo manifestaron.

Con respecto al **objetivo general** planteado, mismo que consiste en describir y analizar las competencias directivas que practican los gerentes de mandos intermedios, éste objetivo se cumple con las competencias directivas que jerarquizaron en las preguntas 4.3, 4.4, y 4.5.

Respecto a los objetivos específicos, donde el primero especifica identificar las competencias directivas que practican, éste objetivo también se satisface mediante las respuestas recabadas en las preguntas indicadas en el objetivo general.

El segundo objetivo específico que consiste en identificar el tipo de formación profesional, la respuesta se obtiene del reactivo 1.5, el cual registra los siguientes resultados: 75% estudios de licenciatura, 16% estudios a nivel técnico, 7% a nivel maestría y 1% doctorado. La licenciatura que más poseen los encuestados es en la carrera de administración de empresas, siguiéndole la carrera de contador público.

El tercer objetivo expresa evaluar el grado de innovación que logran implementar los directivos de las empresas encuestadas. Su respuesta se cubre con los cruces de datos estadísticos entre las variables mediadoras 2.3 (crecimiento en ventas) y la 2.5 (cómo se comportaron sus ingresos), al relacionarse con otros datos y presentar un coeficiente de correlación inferior a la unidad.

El objetivo específico no. 4, elaboración de una propuesta educativa para que las competencias directivas se integren al currículum de estudios en las carreras económico-

administrativo, se recomienda incorporar las competencias directivas que se obtuvieron de respuesta en los reactivos: 4.3, 4.4, y reactivo 4.5. De igual manera se propone la implementación oficial de la enseñanza de las competencias directivas a nivel posgrado, como una línea de investigación así como el ofrecimiento como posgrado para fortalecer el desarrollo de personal ejecutivo. Lo anterior ya se practica desde hace varios años en otras universidades, por ejemplo en la EGADE (escuela de graduados) del Tecnológico de Monterrey, en la universidad estatal de San Diego, California (E. U) y varias universidades españolas.

La pregunta principal de investigación tiene resultado positivo, con base a la propia investigación. Si tienen relación las competencias directivas con la competitividad y la capacidad de innovación, en virtud de haberse encontrado relaciones positivas para el incremento en ventas y crecimiento de ingresos.

Las preguntas secundarias se satisfacen sus respuestas en el siguiente orden:

El número 1 con los reactivos 4.3, 4.4. y 4.5, la pregunta no. 2 se cumple con el reactivo no. 1.5. Las preguntas 3 y 4 relacionadas con la competitividad e innovación se responden con los cruces de la información estadística, respecto al objetivo no. 5 que indica cuáles son los requisitos que debe reunir la propuesta educativa para incorporar las competencias directivas, se asume lo mismo que ya se aportó en el objetivo específico no. 4 ya expresado líneas arriba

Respecto **a la hipótesis de investigación**. Se comprueba su postulado al haberse encontrado correlaciones estadísticas positivas. Se demuestra la hipótesis planteada al existir una relación positiva de las competencias directivas con su capacidad de innovación y contribuyen para el mejoramiento de la competitividad.

:

4.2.- Conclusiones y recomendaciones:

El tema de las competencias directivas representa un constructo difícil de medir en virtud de existir entre su definición teórica o conceptual y su representación práctica la conducta humana, que en el caso de la presente tesis doctoral es la acción ejecutiva del administrador. Esta acción ejecutiva aporta un resultado que consiste en la implementación de una serie de medidas o toma de decisiones por parte del administrador que repercuten en el avance del organismo que dirige. Su grado de éxito se debe en gran medida por las competencias directivas que ha aplicado de manera efectiva por el individuo en su posición gerencial. Por lo tanto, la evidencia práctica de las competencias directivas es el grado de innovación y competitividad que se ha podido implementar en la empresa, puesto que constituyen el medio más apropiado que hasta el presente se tiene en el conocimiento humano. Como se indica en una parte de la presente investigación... “el conocer la forma como aprende el individuo es un elemento central para avanzar en el conocimiento,” consecuentemente el indagar la existencia de las competencias directivas y su aplicación es un tema importante para el avance humano; en el caso que nos ocupa, para el avance competitivo del administrador y su forma de innovación implementada en las empresas u organismos que dirija.

El sustento teórico que avala la presente tesis doctoral está concentrado en dos grandes aportaciones del conocimiento científico: La teoría de los recursos y capacidades y la administración estratégica. Ambos confluyen hacia el interior de las organizaciones para alentar el desarrollo y empleo óptimo de sus recursos y para alcanzar ventajas competitivas sostenidas. La organización está conformada por una serie de recursos y capacidades que se materializan en competencias institucionales y en la existencia del personal directivo u operativo, que disponen de competencias individuales tanto laborales-técnicas como directivas. La aplicación armoniosa de las dos contribuyen para el avance de la entidad administrada.

La enseñanza de las competencias directivas en las Instituciones Educativas a nivel Universitario es fundamental para lograr el formar a los futuros ejecutivos cuya labor administrativa se requiere para alcanzar mayores niveles de efectividad. La presente investigación aporta la evidencia de cuáles son las competencias que más dominan los

administradores así como su aplicación práctica al interior de las organizaciones para sugerir su incorporación a los planes de estudio, significando lo anterior la aportación científica para acercar aún más los dos grandes sectores que toda sociedad debe de cuidar y alentar: el sector productivo y el sector educativo.

4.3.- Limitaciones y futuras líneas de investigación.

La evidencia bibliográfica y empírica aportada en la presente investigación está respaldada en un trabajo de investigación apoyada en la metodología científica básica y en el esfuerzo creativo de análisis e interpretación del tema competencias directivas y su relación con la competitividad e innovación. La principal fuente de investigación son las mismas personas que ocupan el rol de gerentes al interior de las empresas industriales de los sectores involucrados. Lo anterior significa que el constructo “competencias directivas” es un intangible sujeto a muchas variaciones tales como estados de ánimo, clima laboral, tamaño de empresa, grado de preparación y experiencia laboral, por lo que su evidencia científica no es posible agotar ni replicar, sin embargo el indagar, correlacionar y evidenciar la existencia de las competencias directivas, es un esfuerzo de investigación serio cuya aportación se presenta por medio de un estudio y análisis útil para apoyar el desarrollo ejecutivo y el avance exitoso de las organizaciones administradas. Uno de los grandes pendientes de la presente investigación es el correlacionar la forma como el sujeto ocupante del puesto de gerente, logra aprender las competencias directivas y los medios más apropiados para lograr esto, así como con el grado de avance o posición estratégica que ocupe la empresa analizada.

Bibliografía

- Adams, K. (1996): "*Competency's American Origins and the conflicting approaches in use today.*" Competence. Londres, Eclipse Group.
- Aguerrondo, I. (2009): "*Planificación de la educación hoy en América Latina.*" Ponencia presentada en la VI reunión técnica, Replad-OEA, Brasil.
- Agut Nieto Sonia, (2009). "*Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación,*" Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Alpízar, C. (2008): *Currículum y competencias.*" Santillana, México.
- Alles, M. (2000). "*Selección por competencias.*" Buenos Aires: Ediciones Granica
- Amit, R, y Shoemaker, P. (1993). "*Strategic Assets and Organizational Rent.*" Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.
- Andrews, M. (1971): "*The limits of competence.*" Buckingham, Open University Press.
- Atkinson, (1958): "*Firm resources and sustained competitive advantage.*" Journal of management, USA
- Baldwin, (1958) "*Core capabilities and core rigidities: a paradox in new products development.*" Strategic management.
- Ansorena, Cao. (1996): "*Quince pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos.*" Barcelona: Paidós.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998): "*On becoming a Strategic Partner: The role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage.*" Human Resource Management, vol. 37, No. 1, pp. 31-47
- Barney, J. B. (1991): "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.*" Journal of Management, 17, pp. 99-120
- Bee F. y Bee R. (1994). "*Training needs analysis and evaluation.*" London: Institute of Personnel Psychology.
- Bianchi Carlos. (2006) "*Las capacidades de innovación en la industria manufacturera uruguaya ¿un modelo de desarrollo incongruente?*" Ponencia presentada en: XX Jornadas de Historia Económica de la Asociación Argentina de Historia Económica. Mar del Plata – Argentina.
- Boyatzis, R. E. (1982). "*The competent Manager.*" New York: Wiley

Brumagin, A. L. (1994): "A *Hierarchy of Corporate Resources*", *Advances in Strategic Management*, vol. 10a, pp. 81-112

Brunner, José Joaquín, (2000): "*Educación y escenarios del futuro de nuevas tecnologías y sociedad de la información.*" Documento N. 16, Santiago de Chile: Preal

Butteriss, (2000): "*Managing the Intelligence Enterprise.*" Planning review.

Campos, Marcia, E. (2009): "*Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Baja California.*" FEMSA, ITSM

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). "*Evaluación y desarrollo de las competencias directivas.*" *Harvard-Deusto Business Review*, 89: 10-27

Cardona Pablo. (2001): "*Dirección por competencias: evaluación y coaching,*" en Alvarez de Mon, et. al. *Paradigmas del liderazgo*, Madrid, McGrawHill.

Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde, (1991), "*El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo*" en perspectivas de la modernización y el cambio social, Seminario permanente, Cuaderno de Discusión no. 3, Tijuana, Departamento de estudio Sociales, El Colegio de la Frontera Norte.

Carrillo, Jorge, (2007), "*Panorama mundial de la industria de los televisores,*" en Alfredo Hualde y Jorge Carrillo, coords. *Televisión digital en la frontera norte de México. Retos ante la transición tecnológica*, México, Miguel Angel Porrúa.

Castanias, R. P. y Helfast, C. E. (1991). "*Managerial Resources and Rents*", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-171.

Checchia, Beatriz (2008): "*Estudio y validación de un modelo contextualizado basado en competencias profesionales para la elaboración y valoración de posgrados empresariales.*" Memoria para obtener el grado de doctor. Universidad complutense de Madrid. Madrid, España.

Chinchilla, M. y García, P. (2001): *Competencias, el perfil directivo más buscado.* Expansión y empresa.

Chomsky, Noam, (1965): *Aspects of the teory of syntax.* Mit Press.

Colom, Antoni, (2002): "*La (de) construcción del conocimiento pedagógico.*" Nuevas perspectivas en teoría de la educación. Madrid, Paidós.

Contreras, E. (2000): "*Reinventar la escuela, cambiar la Mirada.*" Cuadernos de pedagogía: México.

Corrales, M. (2013): "*Estrategia, gestión y habilidades directivas. Concepto, controversias y aplicaciones.*" Prentice Hall, México.

Craig, C. Lundberg, (2005): “*A review of critique of intelligence measures.*” Journal of organizational behavior.

De Ansorena A. (1996). “*15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*”. Barcelona: Paidós

De Miguel, M. (Dir.), Alfaro, I. J., Apodaca, P., Arias, J. M., García, E. y Pérez, A. (2005): “*Adaptación de los planes de estudio al proceso de convergencia europea.*” Oviedo. Universidad de Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo.

De Saá, P. y García Falcón, J. M. (1999): “*El Valor Competitivo del Sistema de Recursos Humanos: una Aplicación Empírica de la Visión de la Empresa basada en los Recursos,*” The Iberoamerican Academy of Management, First International Conference, Madrid , Diciembre.

Di Fabio, A. (2003): “*Bilancio di competenze e orientamento formativo.*” Contributo psicologico. Firenze: ITER/Giunti

Domínguez, Guillermo, (2001): “*La sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas.*” Revista Complutense de Educación.

Dubet, Francois, (2004): “*Le declin de institution.*” Paris: Editions du sevil.

Drucker, P. T. (1975): “*La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas.*” Buenos Aires, El Ateneo.

Escrig, A. B. (2001). “*Efectos de la dirección de calidad en los resultados. El papel mediador de las competencias distintivas.*” Tesis doctoral, Universidad Jaume I. de Castellón.

Faerman, et al, (1987): “*Dynamics of behavior.*” New York: Holt.

Fayol, Henry (1949). “*General and industrial management.*” (edición original 1916). London: Pitman Publishing.

Fletcher, (1992): “*Throw away your job descriptions and write competency models.*” Training..

Grant, R. (1991): “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,*” California Management Review, vol. 33, spring, pp. 114-135.

Grant, R. M. (1991, 1995): “*Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.*” Civitas, Madrid. Edición original: Grant, R. M. (1991): “*Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications.*” Blackwell Publishers, Cambridge, USA.

Grant, R. M. (1996). *“Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration.”* Organization Science, vol. 7, no. 4, July-August, pp. 375-387.

Gonzalez, (2007): *“Las competencias profesionales en la formación profesional.”* Madrid: Alianza.

Gore, E. (1996): *“La educación en la empresa. Aprendiendo en contexto organizacionales.”* Buenos Aires. Argentina.

Goncz, Andrew. (1994). *“Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia australiana.”* Montevideo: Cinterfor/OIT.

Goncz, Andrew; Athanasou, James. (1996). *“Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia”.* En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.

Guerrero C. (1999): *“Competencias claves para la orientación vocacional.”* Madrid: Ediciones GPS

Hargreaves, Andy, Maldonado, Carlos Eduardo, (2003): *“Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity.”* New York, Teachers College Press.

Hay, J. (1990). *“Managerial competences or managerial characteristics?”* Management Education and Development, 21, 5, 305-315.

Haygroup (1996): *“Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos.”* Bilbao. Deusto

Hernandez, R. (2010): *“Ideas clave, cómo aprender a enseñar competencias.”* Barcelona: Graó

Hill, C. W. L. y Deeds, D. L. (1996). *“The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective”*, Journal of Management Studies, vol. 33, No. 4, July, pp. 429-451

Hitt, Michael. (2008): *“Corporate distinctive competence, strategy, industrial and performance”.* Strategic management journal, vol 6 No. 3, pp 273-293

Horton, S. (2000): *“Competency Management in the British Civil Service.”* The international journal of public sector management, 13 (4) 354-368.

Hualde, Alfredo, (2007). *“Aprendizaje industrial en la Frontera Norte de México.”* El Colegio de la Frontera Norte y Plaza Valdéz, México.

Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1996): "*The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*," Journal of Marketing, vol. 60, October, pp. 107-114

Javidam, M. (1998). "*Core Competence: What Does it Mean in Practice?*," Long Range Planning, vol. 31, no. 1, pp. 60-71

Kamarainen, P. (2002): "*Rethinking key qualifications: Towards a new framework* Luxemburg: EUR-OP.

Kanungo, R. N. y Misra, S. (1992). "*Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills*." Human Relations, 45, 12, 1311-1332.

Katz, R. L. (1955). "*Skills of an effective administrator*". Harvard Business Review, 33-42

Kinnear y Taylor, Jr. (1993): "*Investigación de mercados: un enfoque aplicado*." McGraw Hill, Interamericana.

Kotter, J. P. (1990). "*El factor liderazgo*." Madrid, Díaz de Santos.

Kummar, et al, (1993): "*Conducting interorganizational research using key informants*." Academy of management journal. Vol 36, No. 6 pp. 1633-1651

Lado, A. A.; Boyd, N. G. y Wright, P. (1992). "*A Competency-Based Model of Sustained Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*." Journal of Management, vol. 18, no. 1, pp. 77-91.

Lara, A. L. (2004). "*Una aproximación al ecosistema de la nueva fuerza de trabajo*", Cuadernos de Relaciones laborales, vol. 21 no. 2, págs.. 215-230

Lawler, E. E. (1994). "*From job-based to competency-based organizations*." Journal of Organizational Behavior, 15, 3-15

Levy-Leboyer, (1997). "*La gestión de las competencias*." Ediciones gestión 2000, Barcelona.

Mackenzie and Arnold, (1992): "*Building competency models: Approaches in H. R. professionals*." Human Resource Management.

Mahoney, J. y Pandian, R. (1992): "*The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*." Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 363-380

Martín, R. (1997): "*Do We Practice Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?*" Total Quality Management, vol. 8, no. 6 pp. 429-444.

Maslow, Abraham, (1943). "*A theory of human motivation*." Psychological Review, 50. 370- 396

- McCaughey et al, (1989): *“Great ideas revisited: competency models training and development.”* McGraw Hill.
- McClelland, D. (1973): *“Testing for competence rather than intelligence,”* en *American Psychologist*, no. 28, págs. 1-14
- Mertens, L. (1996): *“Competencia Laboral: sistemas, seguimiento y modelos.”* Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Michel, P. (1993): *“Competence at work: Models for superior performance.”* New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1973). *“La naturaleza del trabajo directivo.”* Barcelona: Ariel economía.
- Mitrani, A.; Dalziel, M. y Suárez, I. (1992). *“Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.”* Deusto, Bilbao. España.
- Morín, Edgar, (1990). *“Introducción al pensamiento complejo.”* Madrid: editorial Gedisa
- National Skills Standard Board (1995): *“Las titulaciones profesionales en Inglaterra.”* Gales e Irlanda del Norte, Londres.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *“The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovations.”* Oxford University Press, New York.
- North, R. (1993): *“Core competencies.”* Mivar Press.
- O.I.T., CINTERFOR. Organización Internacional del Trabajo (2005). *“Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente.”* OIT, Ginebra.
- Parson, T. (1949): *“Social systems and the evolutive of action theory”.* New York. Free Press.
- Peiró, J.M. (1999) (coord.). Curso: *“Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias.”* Pro-active: implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos. Proyecto Leonardo
- Perrenoud, P. H. (2004): *“Diez nuevas competencias para enseñar.”* Graó, Barcelona.
- Peteraf, M. A. (1993): *“The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View,”* *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- Porter, M. (1987): *“Ventaja Competitiva,”* CECSA, México. Edición original: Porter, M. (1985): *“Competitive Advantage,”* New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "*The Core Competence of the Corporation.*" Harvard Business Review, vol. 90, no. 3, pp. 79-91.

Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P. y McGrath, M. R. (1990). "*Becoming a master manager.*" New York: Wiley & Sons.

Ramos, J. (1993). "*Gestión de instalaciones deportivas: Análisis del rol del gerente,*" Tesis doctoral. Facultad de Psicología de Valencia, España

Rodríguez Moreno, María Luisa (2006), "*El proyecto profesional, herramienta de intervención en la función tutorial universitaria.*" Madrid: Revista española de orientación y psicopedagogía, Vol. 10, No. 17.

Rumelt, R. P. (1991). "*Diversification Strategy and Profitability,*", Strategic Management Journal, vol. 3, pp. 359-369.

Sanchez, R., & Heense, A. (1997). "*Competency-based strategic management: Concepts and issued for theory, research, and practice.*" In A. Heense & R. Sanchez (Eds.), Competence-based strategic management. Chichester. UK; Wiley, 3-42

Sanchez R. (2004). "*Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competency.*" Journal of Business Research 57(5): 518-532.

Sanchez, R.; Heene, A. y Thomas, H (1996): "*Introduction: Toward the Theory and practice of Competence-Based Competition.*" En Sanchez, R.; Heenes, A. y Thomas, H. (ED): "*Dynamics of competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*". Elsevier Science Ltd, Oxford, pp. 1-35.

Sandberg, (1994): "*Strategy, distinctive competence and organizational performance.*" Administrative Science Quaterly.

Selvatici y D'Angelo, (1999): "*Bilncio di competenze.*" Milan: Franco Angeli

Senge, P. M. Jense, Erick(1990): "*The fifth discipline: The age and practice of the learning organization.*" London: Century Business.

Sierra, I. (1994): "*Evaluación objetiva de competencias.*" Miscelánea C.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). "*Competence at work. Models for superior performance.*" New York: Wiley and Sons inc. (capit. 2 y 16)

STPS. CONOCER Secretaría del trabajo y prevision social. Catálogo nacional de ocupaciones, México, 1986.

Teece, D. J. y Pizano, G. (1998): "*The Dynamic Capabilities of the Firm: an Introduction.*" En Dosi, G., Teece, D. y Chytry, J. (Ed): "*Technology, Organization and Competitiveness.*

Perspectives on Industrial and Corporate Change.” Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.

Tobón, (2007): “*El entorno complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*”. *Acción pedagógica* 16: 14-28

Tuning Latinoamérica, (2008): “*Informe final. Fase I.*” Deusto, Groningen: Universidades.

Wernefelt, B. (1984): “*A Resource-Based View of the Firm.*” *Strategic Management Journal*, vol. 5. Pp.171-180

White, R. W. (1959): “*Motivation reconsidered: the concept of competency.*” *Psychological review*.

Woodall y Winstanley, (1998): “*Understanding managerial work, roles and competencies*”. En *Management development. Strategy and practice* (pp.65-90) Oxford: Blacwell.

Woodruffe, Ch. (1992): “*What is meant by competence?*” en *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 1 no. 14, págs. 29-36

Ulrich, Brokbank. Yeung and Lake, (1995): “*A natural resource view of the firm.*” *Academy of Management Review*.

Vargas y otros autores (2000): “*El enfoque de competencia laboral*”. Granica, manual de formación. Montevideo: Cinterfor.

.

