

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: SU IDENTIFICACIÓN PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Laura Ofelia Zermeño Casas, Universidad Tecnológica de Torreón
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila
Ana Gabriela Sologaistoa Guangorena, Universidad Tecnológica de Torreón
Yanet Villanueva Armenteros, Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana

RESUMEN

La gestión por competencias permite evaluar el potencial del capital humano existentes para el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de ella, la capacidad directiva juega un papel muy importante en el logro del éxito en el desempeño de la organización. El objetivo del presente trabajo es identificar las competencias directivas claves en el ámbito de la dirección de las Instituciones de Educación Superior (IES). La metodología utilizada se basa en el método de expertos para la identificación de las competencias directivas más importantes para las instituciones educativas, a partir de las competencias directivas más valoradas en base el estudio realizado por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business). La indagación abarcó a todos los integrantes de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna. Se utilizó el análisis de medias en el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario. Los resultados revelan que las competencias más valoradas en las IES son: en el Ámbito Estratégico: Gestión de Recursos; dentro de las Intratégicas: Trabajo en equipo y Liderazgo, y en eficacia personal: Integridad.

PALABRAS CLAVE: Gestión por Competencias, Competencias Directivas, Competencias Estratégicas, Intratégicas y de Eficacia Personal

DIRECTIVES SKILLS: IDENTIFICATION IN A UNIVERSITY.

ABSTRACT

Competency-based management allows to evaluate the potential of human capital existing for the fulfillment of the institutional objectives, within it, the directive ability plays a very important role in the achievement of success in the performance of the organization. The objective of this study is to identify the key managerial skills in the field of the management of institutions of higher education (IES). The methodology used is based on the expert method for the identification of the most important managerial skills for educational institutions, from the most valued managerial skills on the basis the study carried out by the Institute of Higher Business Studies (IESE Business) company. The investigation covered all members of the community of institutions of higher education of La Laguna. Analysis of means in the processing of the data obtained from the questionnaire were used. The results reveal that more important competence in the IES are: in the strategic area: management of resources; within the Intrategic: Teamwork and Leadership, and personal effectiveness: Integrity.

JEL: M10

KEYWORDS: Management Skills, Directives Skills, Strategic Skills, Personal Effectiveness

INTRODUCCIÓN

Los entornos crecientemente dinámicos característicos de la sociedad del conocimiento demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes al tiempo que versátiles. (Clavero & Guerrero, 2004). Según Santos (2001) uno de sus principales activos estratégicos de las organizaciones es el recurso humano, debido a su contribución en el diseño y ejecución de la estrategia considerándose crítico su desempeño en los procesos de dirección y gestión. Es por esto, que las organizaciones buscan que sus directivos sean capaces de hacer frente a este entorno, contando con las cualidades definidas en un perfil de puestos por competencias que le garanticen que todos los esfuerzos de gestión estén alineados a la estrategia de la organización.

El concepto de competencia ha cobrado gran importancia en los últimos años y ha evolucionado a lo largo del tiempo buscando que el conocimiento se oriente a la gestión del desempeño y que la formación se materialice en los planes de desarrollo de competencias individuales. De acuerdo a Santos (2001), la gestión por competencias es una concepción relevante que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados. Cardona (2001) plantea la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) de México han desarrollado el concepto de competencias en la formación curricular docente, dejando a un lado la función directiva de la organización, es por esto, que el objetivo de este estudio es identificar las competencias directivas clave del perfil directivo en el ámbito de la dirección en los procesos sustantivos de las Instituciones de Educación Superior (IES), como punto de partida para el desarrollo ulterior de la investigación en las Universidades Tecnológicas del país.

El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: referentes teórico–metodológicos mediante la revisión de la literatura, la metodología utilizada en la exploración empírica con los expertos y el análisis de la identificación de las competencias directivas más importantes para las IES.

REVISION DE LITERATURA

El tratamiento teórico, las experiencias y las acciones en torno al enfoque de gestión por competencias se han incrementado a nivel internacional en las últimas dos décadas, asociado a las nuevas formas de organización y recompensa al trabajo, como vías de mantener las ventajas competitivas y elevar la eficiencia y eficacia.

Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de recursos humanos e impacta en toda la organización, de ahí su integralidad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010).

Aunque no existe un concepto unánimemente aceptado de competencia, la definición adoptada y aceptada de forma mayoritaria en la literatura científica y en los modelos de management moderno, tienen sus

antecedentes en las investigaciones de Mc Clelland (1973) sobre los posibles vínculos entre las motivaciones y las necesidades de logro con el éxito profesional, donde demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Pereda Marín, Berrocal Berrocal, and López Quero (2010) definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo fijándose en los comportamientos directamente observables los cuales deben de tener una serie de componentes saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer.

No importa de qué tipo de organización se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. El único factor irrepetible en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia. (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009)

Las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión de los recursos humanos en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo. Se ve además como un conjunto de atributos, habilidades y capacidades complejo e integrado, los cuales son necesarios para la actuación inteligente y oportuna en situaciones específicas del contexto. (Cárdenas & Pérez, 2012)

“Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva Gestión del Recurso Humano asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente.

Varios de los autores relacionados con el tema de la gestión por competencias (Cuesta, 2002) coinciden en que la elaboración de los perfiles de competencias aporta mejoras significativas durante la implementación del subsistema de gestión integral de los recursos humanos en las organizaciones, pues impactan decisivamente en la efectividad de los planes de formación, en la selección del personal que ingresará a la empresa y en la evaluación del desempeño.

El estudio de Boyatzis (1982) define como competencias aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice y aborda las competencias directivas como un subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. En este último sentido planteó que el modelo de competencias que son listas que compilan las competencias generadas por un proceso normativo mediante el cual varios asesores generan y evalúan competencias que distinguen a los directivos excelentes, a partir de las cuales se definen las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión que sirven de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos.

Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización” (Dousat, Jardinez, 2010). Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a las personas porque suponen que éstas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente. (Slocum, 2011)

Para el análisis de la función directiva Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998) plantean dos tipos de competencias: las competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) y las competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, le suman las competencias de eficacia personal. .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 (Cardona, P. 1999). Así mismo agrega: Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados.

Por lo tanto, la función directiva se refiere a tres dimensiones.

Competencias estratégicas: “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”.

Competencias intratélicas: “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo”.

Competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno “Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estratégicas e intratélicas”.

En su estudio García-Lombardía, Cardona, and Chinchilla (2001) aplicó el cuestionario a 1,147 empresas multinacionales conformado por 30 items clasificados en los tres tipos de competencias, obteniendo 148 respuestas a diferentes sectores siendo los más representativos el de consultoría, servicios financieros, químico y farmacéutico, energía y de alimentación y tabaco; todas de origen español, de Europa y América Central. El objetivo del trabajo era analizar cuál es el perfil de competencias directivas más valorado por las empresas para la elección de un directivo. Identificó entre 30 competencias un ranking de las diez más valoradas. 1) Orientación al cliente (estratégica); 2) Liderazgo (intratélicas); 3) Honestidad (personal); 4) Iniciativa (intratélicas); 5) Trabajo en equipo (intratélicas); 6 Comunicación (intratélicas); 7 Visión del negocio (estratégica); 8) Aprendizaje personal (personal); 9) Credibilidad (personal) y 10) Toma de decisiones (personal). Los resultados generales muestran que las competencias estratégicas son las menos valoradas y las intratélicas obtienen la valoración más alta. Revela su estudio que las empresas buscan en los futuros directivos un equilibrio entre los tres tipos de competencias, con mayor dominio de la intratélica referidas al desarrollo de las personas; y las mas valoradas son la orientación al cliente, liderazgo y honestidad.

Tomando como base la dimensión de eficacia personal con la clasificación propuesta por García-Lombardía et al (2001) en su estudio, Lara and Botella (2008)) centra su investigación en el análisis de esta clasificación de competencias para determinar el comportamiento ético en la dirección de personal para el desarrollo de las competencias directivas como lo son la iniciativa, gestión del tiempo, toma de decisiones e integridad, demostrando que fomentado el desarrollo de las competencias directivas de eficacia personal se tiene una mayor tendencia a actuar de manera ética en la organización.

Clavero & Guerrero (2004) en su estudio de las Competencias directivas en el sector publicitario, considerando las dimensiones propuestas por García-Lombardía et al (2001) determinan las diferencias en el trabajo directivo por sexo y edad del sector publicitario, definiendo como hipótesis la valoración diferente de las competencias directivas entre hombres y mujeres. Para su estudio definió dos muestras de 440 alumnos de licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas con un 73% de mujeres y una edad media de 21 años con un nivel de confianza de 95% y una segunda muestra de 775 trabajadores en publicidad representativa de empresas de comunicación comercial de los cuales 56.3% eran mujeres y el

43.7% hombres. Concluyó que para triunfar en el sector, las competencias Intratégicas son las más importantes, especialmente las habilidades de comunicación y las habilidades de trabajo, seguidas de las Estratégicas, las Técnicas y las Personales. Con relación al patrón de género, las mujeres son más sensibles a la necesidad de capacidades técnicas y y en los hombres la estratégica y la personal.

En el estudio de García Lara (2008) se propone un modelo de mediación de las Competencias Directivas entre la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento y los Resultados Organizativos en el marco de la Gestión del Talento, a través de un cuestionario estructurado aplicado a la Comunidad Valenciana a 52 empresas, en tres dimensiones de estudio. En la dimensión dos identifica las competencias directivas con una Alfa de Cronbach de 0.811 para las competencias estratégicas, 0.849 en las intratégicas y de 0.844 para las competencias personales; determinando también una relación entre los tres tipos de competencias, siendo la relación más fuerte las competencias de eficacia personal e intratégicas con un coeficiente de 0.618. Establecen además una relación entre las competencias estratégicas con los resultados organizativos, acotando los 16 factores de competencias a sólo 3, Gestión de recursos de forma eficiente (0.836), Trabajo en equipo y comunicación (0.863) y Autogobierno y mejora personal (0.827).

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008) en su artículo Competencias Directivas en escenarios globales identifica las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Resumiendo los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva en cinco competencias; orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo. Identificando que la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.

Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011) analizaron la importancia de la dirección de recursos humanos conjuntamente con la gestión por competencias en la elaboración y desarrollo de las estrategias generales del sector sanitario y en la gestión integral de las instituciones sanitarias. El estudio plantea diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Identifica la Gestión como una de las competencias más importantes además de la creación del conocimiento, la formación y el Trabajo en equipo.

METODOLOGÍA

Para establecer un perfil por competencias así como su diagnóstico y evaluación lo primero es la identificación de las competencias. Con el fin de seleccionar el listado de las competencias directivas para las Instituciones de Educación Superior, se tomó como punto de partida tanto la clasificación como el cuestionario utilizado por Cardona, Chinchilla, and García-Lombardía (2001) para diferentes sectores en su estudio “Las competencias directivas más valoradas” aplicada a 148 empresas de diferentes sectores que contratan MBA egresados del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business).

Como la investigación se desarrollará en las IES, como primera fase de la misma se determinó validar el instrumento para comprobar su pertinencia para el sector educativo, mediante el método de expertos. Se seleccionaron como expertos a los miembros de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG) constituida por 28 Directivos, de los cuales se obtuvieron 16 encuestas contestadas (57% de los cuestionarios enviados), este instrumento fue aplicado en Noviembre de 2013.

Las características de los miembros del grupo del grupo de expertos son las siguientes: 13 de los Directivos de los cuestionarios contestados son hombres que representan el 81% de la muestra y un 19% correspondiente al sexo femenino. La edad promedio de los directivos es de 55 años, un 19 % se encuentran entre los 35 y 45 años de edad, correspondiendo a 3 directivos; el 44% oscila entre una edad de 41 a 60 años y un 37% tiene más de 60 años (6 directivos). En lo que a nivel de estudios se refiere el 19% de la muestra corresponde al máximo nivel de estudios (Doctorado) está representado por 3 directivos, un 44% cuenta con estudios de Maestría y el resto, tiene estudios de Licenciatura. El 100% de los directivos encuestados son la máxima autoridad de la institución que representan y en promedio tienen más de 20 años desempeñándose como directivos en una institución de educación superior.

El instrumento contó de 30 ítems que representaban las diferentes clasificaciones de las competencias directivas: estratégicas, intratécnicas y de eficacia personal, como se refleja en la Tabla 1, usando una escala likert para definir la importancia de cada una de ellas para las diferentes funciones sustantivas de la educación superior.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Tipo	Definición	Competencia	Definición de la Competencia	Ítems	Alfa de Cronbach
Estratégica	Orientada a resultados económicos	Visión de negocio	Oportunidades, peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad	1	0.86
		Orientación interfuncional	Actuaciones en otras unidades	2	0.95
		Gestión de recursos	Utilización de los recursos	3	0.99
		Orientación al cliente	Atención a las necesidades del cliente	4	0.89
		Red de relaciones efectivas	Relaciones internas y externas	5	0.87
		Negociación	Cumplimiento de acuerdos	6	0.83
Intratécica	Orientada al desarrollo de los empleados	Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva	7	0.89
		Dirección de personas	Asignación de objetivos	8	0.85
		Delegación	Equipo capaz de tomar decisiones	9	0.91
		Coaching	Desarrollo de habilidades y capacidades de colaboradores	10	0.92
		Trabajo en equipo	Ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo	11	0.78
		Liderazgo	Motiva a conseguir los objetivos que se propone	12	0.89
Eficacia Personal	Relación eficaz de las personas con el entorno	Resolución de problemas	Intuición, Capacidad de análisis y Toma de decisiones	13-15	0.88
		Proactividad	Iniciativa, Creatividad, Optimismo	16-18	0.83
		Autogobierno	Concentración, Autocontrol, Tenacidad, Gestión del Tiempo	19-22	0.84
		Gestión personal	Gestión del estrés, Gestión de la incertidumbre	23-24	0.86
		Integridad	Credibilidad, Equidad, Honestidad	25-27	0.88
		Desarrollo personal	Autocrítica, Autoconocimiento, Aprendizaje personal	28-30	0.82

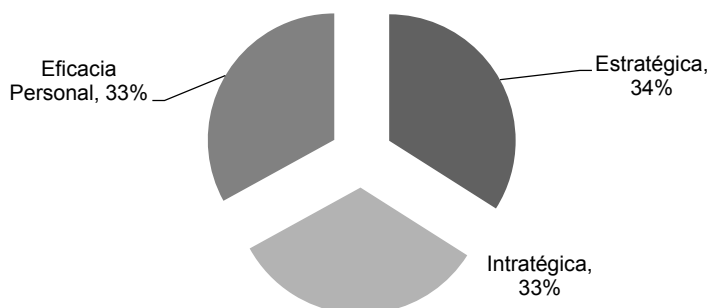
Tabla 1: Se muestra los resultados obtenidos de la Alfa de Cronbach de las dieciséis competencias evaluada, por tipo de competencia con su descripción.

El Alfa de Cronbach general para el estudio arrojó 0.88, por lo que se considera confiable para el propósito por el cual fue generado. El procesamiento de datos se basó en técnicas de la estadística descriptiva de tendencias centrales, comparando los resultados de la aplicación del instrumento en lo fundamental con los obtenidos por García-Lombardía et al. (2001).

RESULTADOS

Análisis según la clasificación de las competencias directivas. El cálculo de las medias de todas las competencias directivas, evidencia como se refleja en la Figura No. 1 las competencias estratégicas se encuentran en primer lugar con un 4.79, las competencias intratéticas obtienen una puntuación de 4.77 y la de eficacia personal un 4.67. A diferencia de los resultados obtenidos en el estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde se determina a la dimensión intratética como la más dominante y referida al desarrollo de las personas en las organizaciones, más sin embargo, ambos resultados coinciden en que las empresas e instituciones buscan en sus directivos un equilibrio entre los tres tipos de competencias, al igual como lo determina García and Javier (2008) donde establece una relación entre las tres dimensiones de competencias siendo más fuerte la relación de las intratéticas. Este equilibrio en las competencias se ve reflejado en la Figura No.1, al representar un 33% las de eficacia personal y la intratética cada una contra un 34% la estratégica, demostrando que para definir un perfil directivo de una IES es importante considerar las tres dimensiones.

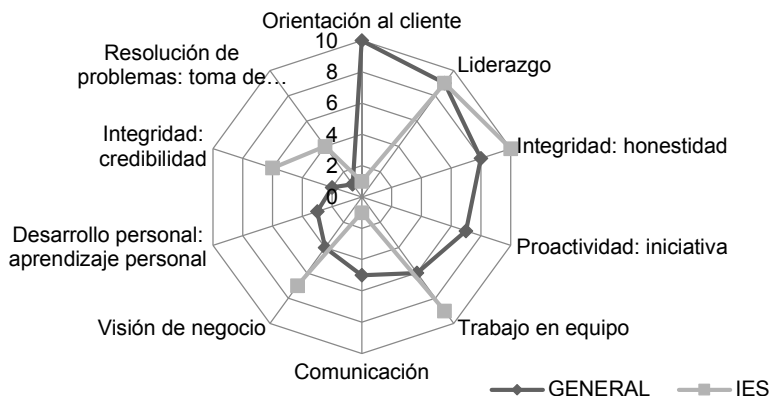
Figura 1: Dimensiones de las Competencias Más Valoradas (media y %)



En esta figura 1 se muestra que las dimensiones de las competencias en cuanto a las medias oscila entre 4,67 a 4,79 y que en correspondencia el promedio porcentual es de 33-34%, reflejando un equilibrio entre las tres dimensiones

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las organizaciones, debe existir un equilibrio para el logro de los objetivos (estrategia), promover el desarrollo y compromiso de los empleados (intrategia), buscando una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

Figura 2: Competencias Más Valoradas

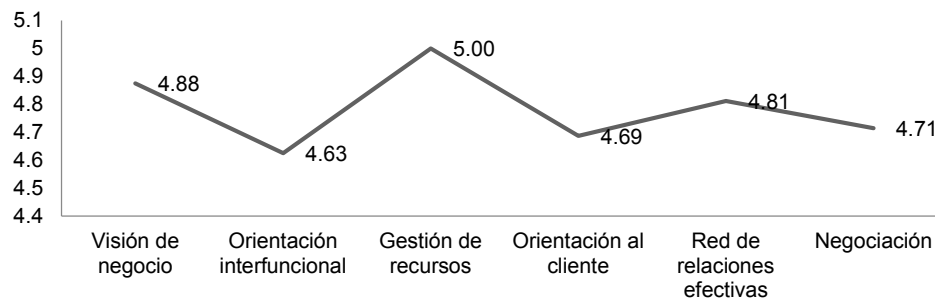


En esta figura 2 se muestra el lugar que ocupan las diez competencias más valoradas en relación con las IES. La más representativa para los directivos es la integridad honestidad, el trabajo en equipo y liderazgo desde la experiencia y el nivel de estudios del grupo experto. Elaboración propia.

En la figura 2 se muestran el valor que ocupan las diez competencias más valoradas por García-Lombardía et al. (2001) en su estudio comparadas con la valoración de las IES; ocupando el ranking 1 se encuentra Orientación al cliente, competencia no representativa para las IES al ocupar el lugar número 10, sin embargo, la competencia de Integridad: Honestidad considerada la tercer competencia más valoradas coincide su importancia para las IES al ser evaluada en primer lugar de estas diez competencias, reflejando que para las Instituciones Educativas es importante la imagen de integridad del Director en la función que desempeña.

Dentro de las Competencias Estratégicas se encuentra la Gestión de recursos con una media de 5.00 como la más valorada para las IES, seguida de la visión de negocio con un promedio de 4.88 y la competencia de red de relaciones efectivas con 4.81, como se muestra en la Figura No.3, a diferencia con los resultados del estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde la competencia de orientación al cliente se encuentra en el nivel 1 del ranking. La gestión de recursos, competencia estratégica más valorada, se define como la forma en que el directivo utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados. Esta competencia es muy importante en el directivo de IES para obtener los resultados de desempeño establecidos en sus planes estratégicos mediante la adecuada aplicación de los recursos y su gestión para incrementarlo. En el estudio García Lara (2008) en el sector publicitario también identifica la Gestión de Recursos como la más importante de las competencias estratégicas (0.836) con una influencia positiva en los resultados intangibles (satisfacción de los clientes). La competencia de orientación interfuncional se encuentra dentro de las competencias estratégicas menos valoradas por las IES.

Figura 3: Competencias Estratégicas Más valoradas en las IES



En esta figura 3 se muestra el valor medio obtenido por cada una de las competencias que integran la competencia estratégica, destacando la gestión de recursos seguida por la visión de negocio y la red de relaciones efectivas para las IES. Elaboración Propia

En las Competencias Intratégicas, según la Figura 4, se encuentra como las más valoradas el trabajo en equipo y el liderazgo, seguida por la dirección de personas; y por último como la menos valorada la delegación y el coaching.

El trabajo en equipo y liderazgo son dos competencias que manifiestan que el directivo encamina sus esfuerzos para fomentar un ambiente adecuado que movilice, motive y comprometa a los diferentes trabajadores con el logro de los objetivos de la organización.

Figura 4: Competencias Intratégicas Más Valoradas en las IES

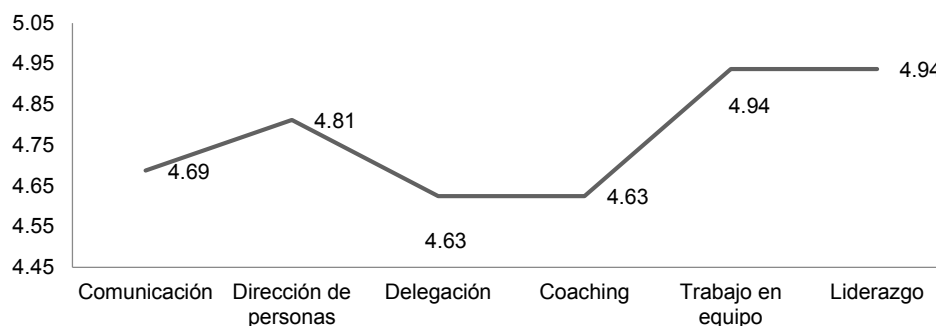


Figura 4. En esta figura se muestra la representación gráfica de las competencias directivas intratégicas en las IES siendo el Trabajo en equipo y el Liderazgo las más valoradas. Elaboración Propia

La Competencia de Eficacia Personal, como capacidad de autodirección de los directivos, ubica en primer lugar la integridad, seguida por la resolución de problemas por parte de los directivos y en último sitio el autogobierno, reflejándose en este el menor interés por parte de los directivos el autocontrol y tenacidad, como se evidencia en la figura No.5. Dentro de las competencias para el desarrollo de la eficacia del personal en primer lugar encontramos la integridad consistente en la honestidad reflejada en la necesidad de que tanto él como los docentes y personal administrativo cuenten con un comportamiento transparente, basado en principios éticos ante cualquier situación. Los directivos buscan en sus instituciones personas encaminadas al logro de objetivos que promuevan la colaboración, comunicación y confianza en un ambiente de transparencia y rectitud hacia sus alumnos. De acuerdo a las competencias más valoradas por García-Lombardía et al. (2001) encontramos una relación estrecha con los resultados obtenidos, ya que se identifica la Honestidad como la competencia de eficacia personal más valorada y la tercera en la tabla general. La menos valorada fue la concentración, en contraste con los resultados del estudio de García Lara (2008) quien determina el autogobierno competencia que incluye la concentración, autocontrol y tenacidad como la más representativa de la eficacia personal, y con una influencia tanto en los resultados tangibles como intangibles de la organización.

Figura 5: Competencias de Eficacia Personal Más Valoradas en las IES

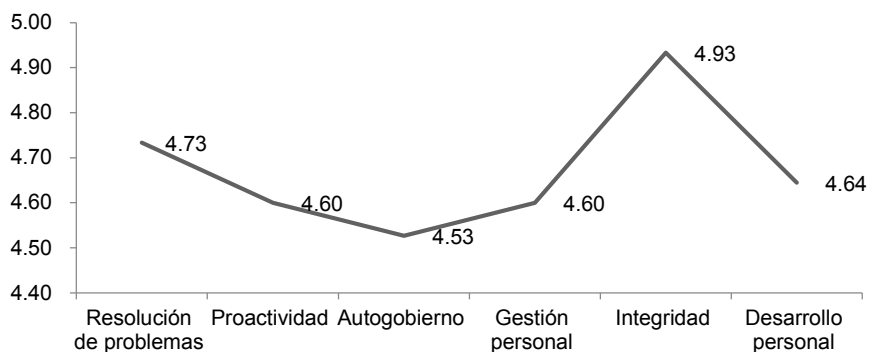


Figura 5. En esta figura se muestra la representación gráfica de las competencias directivas de eficacia personal en las IES siendo Integridad la más valorada en las IES. Elaboración Propia

Dentro de las seis competencias principales de la eficacia personal en la Tabla 2 podemos observar dentro de integridad, la credibilidad, equidad y Honestidad, principalmente ésta última, como la más altamente valorada por los directivos de las IES a diferencia de la concentración del autogobierno que se encuentra en último lugar.

Tabla 2: Categorías de la Competencia de Eficacia Personal

Resolución De Problemas			Gestión Personal		
	Intuición	4.67	Integridad	Del tiempo	4.6
	Capacidad de análisis	4.73		Del estrés	4.53
	Toma de decisiones	4.8		De la incertidumbre	4.67
Proactividad	Iniciativa	4.67	Desarrollo Personal	Credibilidad	4.93
	Creatividad	4.73		Equidad	4.87
	Optimismo	4.4		Honestidad	5
Autogobierno	Concentración	4.27	Autocrítica	4.6	
	Autocontrol	4.6	Autoconocimiento	4.67	
	Tenacidad	4.71	Aprendizaje personal	4.67	

Tabla 2: En esta tabla se muestra las categorías que corresponden a las seis competencias de la Eficacia Personal, ubicándose en primer lugar la Honestidad. Elaboración Propia.

Comparativo con Otros Estudios

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio para identificar competencias directivas en IES, mediante método de expertos, como se refleja en la Tabla 3, existe un equilibrio en las tres dimensiones estratégicas, intratéticas y de eficacia personal. En lo que a competencias estratégicas e intratéticas los resultados coinciden por su importancia sobre todo en los últimos 5 años, con los modelos de Villanueva y Casas (2010), Gutiérrez (2010) y Compete (2010).

Tabla 3: Comparativo de los Resultados Obtenidos Con Otros Modelos de Competencias

Dimensión de Competencia	Competencia Directiva	Chinchilla 1999	PsicoConsult 2001	García Lombardía, Cardona, Chinchilla 2001	Altes 2002	Clavero & Guerrero 2004	Urdaneta 2005	García Lara 2008	Compete 2010	Gutiérrez 2010	Villanueva y Casas 2010	IES 2013
Estratégica	Visión de negocio											
	Gestión de recursos											
	Orientación al cliente											
	Negociación											
	Comunicación											
Intratética	Dirección de personas											
	Delegación											
	Coaching											
	Trabajo en equipo											
	Liderazgo											
Eficacia Personal	Resolución de problemas											
	Proactividad											
	Autogobierno											
	Gestión personal											
	Integridad											
	Desarrollo personal											

Tabla 3: En esta tabla se muestra un comparativo de las competencias directivas definidas por diferentes autores, Las de mayor coincidencia en el tiempo son las estratégicas y las que están en etapa emergente dándosele mayor importancia a la dimensión de eficacia personal. En las IES estudiadas hay un equilibrio entre las tres dimensiones de competencias, siendo las estratégicas más valoradas. Elaboración Propia.

Sin embargo se observa en las IES que todas las competencias estratégicas tienen un valor superior, a diferencia de los estudios de García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) donde le otorgan mayor

valor a las intratégicas. La explicación puede estar por la diferencia temporal con respecto al sector empresarial en cuanto a la aplicación de la planificación estratégica como una herramienta útil que requería condiciones organizacionales para garantizar el éxito. Desde finales del siglo XX, el sector empresarial logró una caracterización muy realista y objetiva de la planificación estratégica, que hizo que adquiriera notoriedad y encontrara su ubicación precisa entre las disciplinas administrativas y de gestión (Ojeda, 2013).

La eficacia personal como dimensión de las competencias directivas en los últimos años ha sido mayormente reconocida (según se observa en los modelos de la Tabla No 3) y presenta mayor consistencia relacionado con el auge y necesidad de desarrollar la inteligencia emocional. Promover la educación emocional como el desarrollo planificado y sistemático de habilidades de autoconocimiento, autocontrol, empatía, comunicación e interrelación que se vea reflejado en su liderazgo impactando en el logro de sus objetivos institucionales (Goleman, 2012), por lo que conforme avanzan las investigaciones hay mayor probabilidad de encontrar este tipo de competencias en los directivos como un instrumento para el desarrollo de competencias cognitivas y un espacio que contribuya a su formación integral, favoreciendo la construcción y reforzamiento de valores.

La Tabla No. 4 presenta un comparativo con aquellas investigaciones que se sustentaron en el mismo modelo de competencias de las tres dimensiones de Chinchilla (1999), que además utilizaron en el método de expertos, combinando académicos con empresarios, para validar el constructo de los instrumentos. Sus diferencias residen en el procedimiento estadístico para la identificación de su nivel de importancia: los dos primeros utilizando la media geométrica tomando en cuenta su valor intrínseco y la incidencia entre las variables; y en el presente estudio de las IES mediante la media como tendencia central. A pesar de que asumen diferentes formulaciones algunas de ellas, se pueden observar coincidencia en la identificación de las competencias de liderazgo, comunicación y dirección de personas como las que ocupan los tres primeros lugares por su alta valoración.

A diferencia del estudio de los sectores empresariales (Medina et al, 2012) y el de la universidad (Valle, 2008) en el presente estudio de las IES (2013), aparece con mayor peso las estratégicas con las competencias de visión de negocio, gestión de recursos, orientación al cliente y red de relaciones efectivas, que tal como hemos explicado a lo largo del estudio son las que mayor valor tienen para los directivos de Instituciones de Educación Superior en la Comarca Lagunera. Pero resulta significativo, lo cual debe ser indagado en investigaciones ulteriores la ausencia de iniciativa e innovación y la toma de decisiones en las IES por su importancia tanto para la alta dirección como para el contexto competitivo actual.

Competencias Más Valoradas Según Experiencia y Nivel de Estudios

Si consideramos para definir las competencias más valoradas, las variables de control del grupo de expertos en cuanto a los años de experiencia en cargos de dirección y el nivel de estudio, los resultados de la valoración media y el ranking son los siguientes como se refleja en la Tabla No. 3. Como lo muestra en la tabla 5 la gestión de recursos es la competencia más valorada por el grupo de expertos; sin embargo, si analizamos la experiencia de los directivos de las IES aquellos que tienen menos de 20 años de experiencia consideran que el trabajo en equipo es una competencia que deben tener los directivos, por el contrario para los que tienen más de 20 de años de experiencia consideran importantes el contar con una visión del negocio y liderazgo.

Atendiendo al nivel de estudios de los directivos continúa predominando como la más valorada la Gestión de recursos y en lugar dos del ranking la competencia de integridad. Podemos observar que en esta categoría la Visión de negocio, las más valoradas según la mayor experiencia, pasa al tercer lugar.

Tabla 4: Comparativo las Competencias Directivas Más Valoradas Por las IES Con Otros Autores Considerando el Método de Expertos

Autores	Valle (2008)	Medina, Armenteros, Guerrero, and Barquero (2012)	Estudio en las IES (2013)
Competencias Directivas	Liderazgo (1)	Liderazgo (0.85)	Liderazgo (4.94)
	Comunicación efectiva (1)	Comunicación efectiva (0.86)	Comunicación (4.73)
	Desarrollo de personas (1)	Desarrollo de personas (0.82)	Dirección de personas (4.82)
	Toma de decisiones (1)	Toma de decisiones (0.82)	
	Iniciativa e innovación (1)	Iniciativa e innovación (0.81)	
	Motivación (0.92)	Motivación (0.80)	
		Planificación (0.80)	Resolución de problemas (4.72)
		Trabajo colaborativo (0.82)	Trabajo en equipo (4.74)
		Orientación al logro (0.78)	Visión de negocio (4.86)
		Comprensión del entorno (0.82)	
	Autoaprendizaje (0.89)		Integridad (4.74)
	Uso de la información (0.89)		Red de relaciones efectivas (4.81)
	Delegación y autoridad (0.90)		
		Gestión de recursos (5)	
Manejo de conflictos (1)		Orientación al cliente (4.72)	

Tabla 4: En esta tabla se muestra un comparativo de las competencias directivas con estudios realizados utilizando el método de expertos considerando directivos de primer y segundo nivel considerando: los resultados de la segunda columna corresponde a diversos sectores empresariales y las dos columnas siguientes al sector educativo superior en diversos contextos socioeconómicos. Coinciden en la identificación de las competencias de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, iniciativa e innovación, Elaboración propia.

Para los directivos que tienen un nivel de estudios de licenciatura coinciden con los que tienen menos de 20 años de experiencia al considerar el trabajo en equipo una competencia valorada, además de considerar también el liderazgo. Mientras que para los directivos que cuentan con maestría y doctorado la integridad es la competencia además de la gestión de recursos considerada como más importante.

Tabla 5: Valoración y Ranking de las Competencias Por Grupo de Expertos

Competencia	Experiencia		Nivel de Estudios		Promedio	Ranking
	Menos 20 Años	Mas de 20 Años	Licenciatura	Maestría y Doctorado		
Visión de negocio	4.71	5.00	4.83	4.90	4.86	3
Orientación interfuncional	4.43	4.75	4.83	4.50	4.63	10
Gestión de recursos	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1
Orientación al cliente	4.71	4.75	4.83	4.60	4.72	7
Red de relaciones efectivas	4.71	4.88	4.83	4.80	4.81	5
Negociación	4.71	4.67	4.60	4.78	4.69	8
Comunicación	4.86	4.63	4.83	4.60	4.73	6
Dirección de personas	4.86	4.88	4.67	4.90	4.82	4
Delegación	4.29	4.88	4.50	4.70	4.59	11
Coaching	4.57	4.63	4.83	4.50	4.63	10
Trabajo en equipo	5.00	4.88	5.00	4.90	4.94	2
Liderazgo	4.86	5.00	5.00	4.90	4.94	2
Resolución de problemas	4.72	4.75	4.61	4.81	4.72	7
Proactividad	4.33	4.75	4.50	4.67	4.56	12
Autogobierno	4.50	4.57	4.50	4.55	4.53	13
Gestión personal	4.44	4.75	4.56	4.63	4.59	11
Integridad	4.94	4.96	4.89	4.96	4.94	2
Desarrollo personal	4.50	4.79	4.61	4.67	4.64	9

Tabla 5: En esta tabla se presenta el promedio del valor de las competencias clasificadas por experiencia y nivel de estudios donde se manifiesta como las tres principales la gestión de recursos, trabajo en equipo, liderazgo, integridad y visión del negocio. Además se comparan las competencias más valoradas según ranking son: 1 la Gestión de Recursos es la más valorada, en segundo lugar Trabajo en Equipo y Liderazgo, y en tercer lugar 2 y 3 Visión del negocio. Elaboración Propia.

El grupo experto propone que se incluyan como competencias a evaluar el compromiso institucional y conocimiento de la región por parte de los directivos.

Análisis Sectorial: Sector Educativo y Sector Productivo

Al comparar los resultados obtenidos del sector educativo por las IES con los resultados obtenidos en el estudio del IESE en sectores productivos elaborado por García-Lombardía et al. (2001) de las 10 competencias directivas más valoradas en la Tabla 6, podemos que de las 30 competencias del estudio se acota a 16 identificadas como las más valoradas. En primer lugar, encontramos la de Gestión de Recursos competencia estratégica junto con la de eficacia personal de Integridad en su categoría de Honestidad, competencia que al evaluarla anteriormente de manera general ocupa un segundo lugar. Comparada con los resultados obtenidos de manera general se coincide al identificar una competencia estratégica como la más valorada, la Orientación al cliente la más representativa en el estudio de la IESE, mientras que para el estudio de las IES ocupa el ranking 10 de las valoradas.

La competencia de Integridad ubicada también en primer lugar en el ranking de las IES, en los resultados generales del estudio de la IESE ocupa el tercer lugar con un puntaje de 601 en su valoración, siendo esta competencia representativa sólo en los sectores Financieros y de Energía al ocupar el primer y segundo lugar respectivamente.

Trabajo en equipo es una competencia que no es muy representativa entre los sectores ya que su valoración oscila entre el tercer (Energía) y octavo lugar (Servicios Financieros), siendo de mayor relevación en las IES al tener el segundo lugar en el ranking.

El Liderazgo es considerado por las IES como una de las competencias que debe estar presente en el directivo al obtener el segundo lugar en su valoración, esta importancia en su valoración, también se ve identificada en los sectores Químico y Farmacéutico y de Alimentación y Tabaco al ser ubicada en estos sectores en el ranking 1 y no menos importante para los sectores de Consulta y Energía al ocupar el lugar 3 en sus resultados.

Tabla 6: Ranking de Competencias en IES en la Totalidad de las Competencias

Competencia	Calificación	Dimensión	Ranking
Gestión de recursos	5	Estratégica	1
Integridad Honestidad	5	Personal	1
Trabajo en equipo	4.94	Intratégica	2
Liderazgo	4.94	Intratégica	2
Integridad Credibilidad	4.93	Personal	3
Visión de negocio	4.88	Estratégica	4
Integridad Equidad	4.87	Personal	5
Red de relaciones efectivas	4.81	Estratégica	6
Dirección de personas	4.81	Intratégica	6
Resolución de problemas Toma de decisiones	4.8	Personal	7
Resolución de problemas Capacidad de análisis	4.73	Personal	8
Proactividad Creatividad	4.73	Personal	8
Negociación	4.71	Estratégica	9
Autogobierno Tenacidad	4.71	Personal	9
Orientación al cliente	4.69	Estratégica	10
Comunicación	4.69	Intratégica	10

Tabla 6: En esta tabla se presente el ranking de las competencias definidas en las IES, en el ranking 1 encontramos la competencia Estratégica de Gestión de Recursos y la Personal de Integridad: Honestidad. Elaboración Propia.

Como competencia de eficacia personal para las IES se encuentra ubicada en el lugar número 3 la Integridad: Credibilidad al igual que el sector de Servicios Financieros, sin embargo, esta competencia sólo es representativa para este sector ya que comparación del sector de Energía y Químico y Farmacéutico se ubica en los últimos lugares del ranking al encontrarse en la posición 8 y 9 respectivamente.

Para los directivos de las IES la orientación al cliente es una competencia que se ubica en el último lugar del ranking, por el contrario, en los resultados generales del estudio de García-Lombardía et al. (2001) se

ubica en primer lugar al ser representativa en los sectores de Consultoría y Energía. En cambio, para el sector de Alimentación y Tabaco los resultados de las IES coinciden al ocupar el nivel 10 en este sector.

Continuamos el estudio de las IES considerando sólo las siete competencias que obtuvieron los 5 primeros lugares en el ranking, reflejadas en la Figura 6, el primer lugar corresponde a la Gestión de recursos, en segundo Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad; en tercer lugar la visión del negocio, y en cuarto y quinto lugar, la dirección de personas y la red de relaciones efectivas respectivamente. Sin embargo, en el estudio de García-Lombardía et al. (2001) de esas 7 competencias, solo tres coinciden en los primeros 5 lugares del ranking: Trabajo en equipo, Liderazgo e integridad en el segundo, tercero y cuarto lugar respectivamente, lo que se corresponde con el hecho de que las estratégicas no ocupan el lugar principal para ellos. El Liderazgo es una competencia en las organizaciones con mayor impacto y preocupación para el desarrollo de las personas que ocuparan cargos de influencia en las organizaciones con grandes responsabilidad en la calidad, rapidez, innovación y resultados.

Figura 6: Comparación de las Cinco Competencias Más Valoradas en las IES Con los Resultados Por Sectores del Estudio de García-Lombardía et al. (2001)

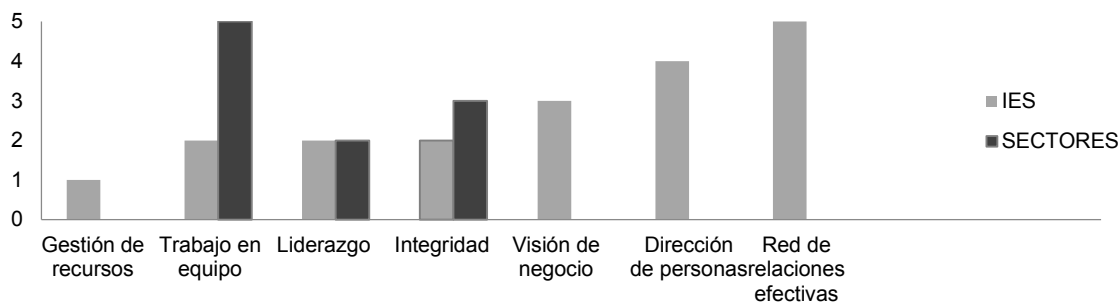


Figura 6: En esta figura se comparan las competencias más valoradas en las IES con el estudio de García-Lombardía et al. (2001) en sectores productivos y sólo Trabajo en equipo, Liderazgo e Integridad coinciden en ambos resultados. Elaboración Propia.

Si continuamos acotando la comparación a las tres competencias más valoradas, pero en este caso teniendo en cuenta los diferentes sectores productivos: En primer lugar, en el sector productivo excepto financiero, alimentación y tabaco está la competencia de orientación al cliente, mientras que para las IES y farmacéutico- químico es la gestión de recursos. En el segundo lugar, la competencia liderazgo coincide tanto en las IES como en el sector productivo, a excepción del sector financiero, consultoría y energía. En tercer lugar, la integridad coincide en las IES, energía y servicio financiero y en los restantes sectores productivo es ubicada en los últimos niveles del ranking (6-9).

La importancia de liderazgo está asociada a los procesos de innovación como factor de competitividad de las organizaciones, Vila, J and Muñoz-Najar, J.A. (2007) señalan que la innovación requiere tanto de competencias individuales como grupales, donde los directivos actúen como creadores de redes de apoyo a la innovación, donde existan equipos fuertes que lideren el cambio en superar rigideces mentales y organizativas, trabajo en equipo con diversidad de opiniones y experiencias mediante la comunicación, persuasión y resolución de problemas, todas ellas se ubican dentro de competencias intratécnicas.

Así mismo, un estudio de las competencias gerenciales de los directivos, utilizando las clasificaciones de competencias grupales para los directivos dada por Cardona y Chinchilla (1999), basado en el método de expertos en diferentes sectores empresariales, utiliza el nivel de importancia total y la media geométrica de importancia intrínseca y la incidencia, para establecer una estructura jerárquica aparece en el primer nivel como competencias de mayor complejidad el liderazgo, vinculado a la comunicación y motivación en el segundo nivel y a la delegación y compartir autoridad y manejo de conflictos en el tercer nivel. (Medina, M; Armenteros, M. et al, 2012).

CONCLUSIONES

La evaluación diagnóstica de las competencias directivas en las IES de la región Laguna, objetivo de esta investigación, identificó como resultados más importantes los siguientes: Con respecto a las dimensiones de las competencias (estratégicas, intratéticas y de eficacia personal existe en las IES (sector educativo) un equilibrio en las valoraciones de las tres dimensiones con una ligera inclinación hacia las competencias estratégicas, a diferencia del estudio de García-Lombardía et al. (2001) donde las empresas buscan en los futuros directivos un cierto equilibrio entre estos tres tipos de competencias dominando más la búsqueda de competencias intratéticas, referidas al desarrollo de las personas en las organizaciones.

En relación a las competencias más valoradas, en las IES son: gestión de recursos (estratégicas), trabajo en equipo y liderazgo (Intratéticas) e integridad (eficacia personal), de lo cual se infiere que el perfil directivo deberá ser una persona eficiente en el manejo de los recursos que tiene a cargo, fomentando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo dando sentido a su trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, con un comportamiento transparente, recto, honrado sin discriminación ante cualquier situación.

Dentro de las 3 competencias más valoradas en la comparación del estudio resultaron coincidentes: el liderazgo y la integridad, lo cual confirma la significancia que se le atribuye a la capacidad de dirección como factor de competitividad de las organizaciones y además los valores y actitudes manifiestas en la formación y comportamiento integral de los profesionales en general y en cargos de dirección en particular.

El aporte de la investigación reside en la validación de un instrumento para la evaluación de las competencias directivas ajustado al contexto de las IES de México (en particular para el sistema de universidades e Institutos Tecnológicos), teniendo en cuenta la composición del grupo de expertos, el valor de 0,88 que arrojó el Alfa de Cronbach; el valor superior a 4.53 de todas las competencias incluidas en el instrumento, y la comparación de los resultados en cuanto a dimensiones, las 10 y 3 competencias más valoradas con respecto al estudio de García-Lombardía et al. (2001) en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE Business), el cual tiene un gran reconocimiento en América Latina en diferentes tipos de organizaciones.

Las perspectivas de la investigación radica en que la validación del instrumento presentada permite continuar con la segunda fase de investigación orientada a la evaluación del nivel de desarrollo de las competencias gerenciales de los directivos en el sistema de las universidades e institutos tecnológicos, en tres perfiles de cargo, como parte del diagnóstico previo para elaborar propuesta de diseño de competencias directivas y criterios y procedimiento de evaluación del desempeño. Es decir, esta investigación debe culminar con una evaluación de las competencias gerenciales del subsistema de educación mencionado, estableciendo fortalezas y brechas y una propuesta para la capacitación y evaluación del desempeño de sus directivos. Como plantea Cardona y Garcia (2001) el desarrollo de las competencias directivas requiere tres fases: información, formación y entrenamiento. La primera consiste en la información donde el directivo ha de ser consciente de su realidad actual, de dónde parte mediante la evaluación de sus competencias, en este aspecto se enmarca la etapa de la investigación del presente trabajo. Además analizar la tendencia sectorial de las competencias directivas en particular en sector terciario en crecimiento, educación, salud y servicios profesionales y por lo tanto ampliar y profundizar en estudios empíricos similares en este tema.

Como limitación de la investigación el grupo de expertos de la validación del instrumento tuvo carácter regional (Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna.), pero la propuesta de diseño y evaluación del desempeño de las competencias directivas para este subsistema de las IES será validado por un grupo de expertos de carácter nacional.

Un estudio del modelo causal de competitividad de Martínez Santa María, R (2010) incluye la capacidad directiva junto con la capacidad, de innovación y la capacidad de marketing y calidad, llegando a la conclusión en las empresas del sector industrial desde la percepción de los directivos que con capacidades directivas superiores se caracterizan por una clara y concreta visión estratégica por parte de sus directivos, una adecuada cualificación de los mismos, una constante introducción de prácticas innovadoras de dirección y gestión, así como una importante y bien orientada inversión en la formación y desarrollo de sus empleados.

A diferencia de los diversos estudios de Cardona, Chinchilla incorpora como variables de estudio: visión estratégica los directivos; Innovación en dirección y gestión; Capacidades directivas e Inversión en formación y desarrollo de los empleado. Ello significa que la competencias directivas solo son un indicador de la capacidad de dirección además de separada de la visión estratégica. Estos aspectos deben ser profundizados para el ulterior desarrollo teórico - metodológico de la presente investigación.

REFERENCIAS

- Alles M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: a model for effective performance (Bound).
- Cárdenas, T. O., & Pérez, M. G. (2012). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible. *La Habana, Cuba*.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). " En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo», *Harvard Deusto Business Review*, Bilbao, julio-agosto, págs. 36-41.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE, Revista de antiguos alumnos, IESE 19*.
- Nuria Chinchilla, N. and García, P. (2001). Estudio sobre competencias directivas. *Papers de Formació Municipal numero 79, maig*
- Cardona, P., Chinchilla, N., & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School, Occasional Paper(01/4)*.
- Cardona, P. C. N. (1999). Evvaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review, 89*.
- Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review Núm. 89: p.10-27*
- Clavero, A. M. C., & Guerrero, I. M. A. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española(2795), 29-41*.
- Compete y Confederación de Empresarios de Aragón (2010). Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Fondo Social Europeo. España

Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana Ed. Academia.

Dousat, G., Jardinez, R., & Javier, C. I. C. (2010). Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, 15(2).

García-Lombardía, P., Cardona, P., & Chinchilla, M. N. (2001). Las competencias directivas más valoradas.

García, Lara Javier, F. (2008). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas.

Goleman, D. (2012). Inteligencia emocional: Editorial Kairós. 82ª. Edición. México

Gutiérrez, E. (2010). El futuro docente ante las competencias en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para enseñar. Revista electrónica de tecnología educativa. No. 34. Universidad de granada. España

Lara, F. J., & Botella Carrubi, M. D. (2008). Dirección de personas: el desarrollo de comportamientos éticos en la organización. *Capital Humano*(217), 102.

Martínez Santa María, R.; Charterina Abando, J. and Araujo de la Mata, A.(2010) Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Januari.

Medina, M.; Armenteros, M.C.; Guerreo, L. Barquero, D. (2012) Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño." *RIAF, EU Vol. 5(2) pag79-100*.

Ojeda, M. M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *Revista de Investigación Educativa*. Universidad Veracruzana

Ortiz, J. E., Rendón, M. C., & Atehortúa, J. H. (2009). Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Linhart*, 48 - 54.

Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*(28).

Psico Consult C.A. (2001), La gestión por Competencias. Universidad Central. Venezuela

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.

Santos, A. C. (2001). Gestión de competencias: Editorial Academia.

Slocum, H. J. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (C. Editor Ed. 11a. Edición ed.).

Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 5-pág.

Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión del Capital humano*, Segunda Edición. Bogotá D.C.:3R editores

Valle, L. (2008). Procedimiento diagnóstico para la identificación de competencias directivas genéricas asociadas al liderazgo. Aplicación en una facultad de la UCI. La Habana, Cuba.

Vila, J and Muñoz-Najar, J.A. (2007) El sistema de innovación: competencias organizativas y directivas para innovar". IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Villanueva y Casas (2010). E-competencias: nuevas habilidades del estudiante en la era de la educación, la globalidad y la generación del conocimiento. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Vol. XXIX, núm. 56, pp. 124-138. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia

Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la Dirección de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana (España). *Estudios Gerenciales*, 27(120), 41-61.

BIOGRAFÍA

Laura Ofelia Zermeño Casas, Mexicana. Lic. En Administración de Empresas (1994), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna. Maestría en Alta Dirección, Universidad Iberoamericana de la Laguna (2005). Directora de Administración y Finanzas, Universidad Tecnológica de Torreón (1998 a la fecha). Dirección Institucional. Carretera Torreón – Matamoros km. 10 s/n Ejido el Águila, CP. 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail:lzermeno18@hotmail.com

María del Carmen Armenteros Acosta, cubana. Licenciatura en Historia (1966) y Licenciatura en Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. en Ciencias Económicas (1983) Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Actualmente catedrática investigadora de la UA de C. Dirección institucional: FCA-UA de C, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Ana Gabriela Sologastoa Guangorena, Mexicana. Licenciatura en Administración Pública y Ciencias Políticas (1984) Facultad de Estudios Superiores, UNAM; Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Coahuila (2001). Jefe del Departamento de Educación Continua en la Universidad Tecnológica de Torreón (1999 a la fecha) Dirección institucional: Universidad Tecnológica de Torreón, Carretera Torreón Matamoros km. 10 Ejido el Águila, CP 27400, Torreón, Coahuila, México. E-mail: paraíso_solo@yahoo.com.mx.

Yanet Villanueva Armenteros Acosta, Cubana. Licenciatura en Educación con especialidad en Matemática y Computación (1995) en la Universidad Pedagógica de La Habana. Máster en Ciencias de la Educación Superior (2005) en el Instituto Superior Politécnico de la Habana. Decana de Facultad en Universidad de Ciencias Informáticas (2005 - 2012). Actualmente profesora y coordinadora de academia de Matemática. Dirección: Calle 288 No. 4305 entre 43 y 45. Arroyo Arena. La Habana. CP 10090 E-mail: villanueva@uci.cu