

## **MODELO DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO ESTRATÉGICO EN UN ENTORNO GLOBAL**

Mario Rene Chan Magaña, Universidad Tecnológica Regional del Sur  
Diego Canul Canul, Universidad Latino AC

### **RESUMEN**

*Resulta necesario desarrollar un nuevo perfil de competencias de las personas que dirigen las instituciones y empresas donde los valores, inteligencia, conocimiento, habilidades y actitudes de los líderes sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo y del mercado laboral además de formar ciudadanos con un alto grado de compromiso y valores para la sociedad. En este escenario, el perfil directivo al interior y exterior de las organizaciones pasa a ser considerado como principal actor, con un papel protagónico. El objetivo general del presente trabajo de investigación, es identificar las competencias del directivo estratégico que predicen el éxito laboral y la importancia de incorporar directivos con un desarrollo adecuado de sus competencias ya que esto, ha sido reconocido como pieza fundamental en el éxito de las empresas, tanto en México como en el mundo, sobre todo ante un marco de globalización de los negocios y un entorno en constante cambio. El estudio es no experimental, transversal y se realizó censo a todos los socios empresariales de la Confederación Patronal de la República Mexicana de la ciudad de Mérida Yucatán a través de una encuesta validada y de confiabilidad. Los resultados obtenidos permitieron desarrollar un modelo de competencias de un directivo con perspectiva global donde destaca el liderazgo estratégico cimentado en valores, principios éticos, trabajo y responsabilidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Directivo Estratégico, Competencias, Globalización

## **STRATEGIC EXECUTIVE MODEL OF COMPETENCES IN A GLOBAL ENVIRONMENT**

### **ABSTRACT**

*It is necessary to develop a new competency profile for the people who lead institutions and companies. In this profile values, intelligence, knowledge, skills and attitudes of the leaders are fundamental axes to meet the new world and the labor market requirements. In addition to training the profile provides citizens with a high degree of commitment and values for society. The managerial profile, to the interior and exterior of the organization, is considered the main actor with a leading role. The general objective of this research is to identify the competencies of the strategic manager. We examine job success and the importance of incorporating managers with an adequate development of their competencies. These factors have been recognized as a fundamental piece in the success of companies, both in Mexico and in the world. This holds true especially in the context of globalization of business and a constantly changing environment. The study was non-experimental, cross-sectional and census was identified among all business partners of the Mexican Confederation of Employers of the city of Merida Yucatan through a validated and reliable survey. The results allowed for the development of a manager competency model with a global perspective where strategic leadership is based on values, ethical principles, work and responsibility.*

**JEL:** M160

**KEYWORDS:** Strategic Manager, Competition, Globalization

## INTRODUCCIÓN

La época actual se caracteriza por profundas transformaciones en prácticamente todos los órdenes de la vida, renovaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas. Los cambios que se están dando en múltiples campos y sectores como por ejemplo el de la tecnología han revolucionado la manera de hacer negocios como nunca antes se había visto en la historia; en el acceso y la distribución de la información a través del uso de los medios informáticos; en la economía de los países que se han agrupado en bloques regionales para obtener mayor ventaja en la competencia internacional, y dentro de una economía cada vez más globalizada pero segmentada. Todas las empresas e instituciones están inmersas en el proceso de cambio.

Por ello resulta necesario desarrollar un nuevo perfil de competencias de las personas que dirigen las instituciones y empresas donde los valores, inteligencia, conocimiento, habilidades y actitudes de los líderes sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo y del mercado laboral además de formar ciudadanos con un alto grado de compromiso y valores para la sociedad. En este escenario, el perfil directivo al interior y exterior de las organizaciones pasa a ser considerado como principal actor, con un papel protagónico.

En la actualidad, las competencias directivas juegan un rol preponderante, dentro del modelo de negocios actual, en pos de influir en los colaboradores a sobrellevar los cambios organizacionales pertinentes, motivarlos y comprometerlos con los objetivos propuestos, supeditados a la visión de la organización.

La presente investigación pretende identificar el modelo de competencias del directivo estratégico exitoso en un entorno global, para dirigir y llevar al logro de resultados a sus colaboradores en las organizaciones del sector empresarial.

El objetivo general del presente trabajo de investigación, es identificar las competencias del directivo estratégico que predicen el éxito laboral y la importancia de incorporar directivos con un desarrollo adecuado de sus competencias ya que esto, ha sido reconocido como pieza fundamental en el éxito de las empresas, tanto en México como en el mundo, sobre todo ante un marco de globalización de los negocios y un entorno en constante cambio.

En México ha cobrado particular relevancia dentro de las organizaciones identificar cuáles son las competencias que realmente dependen de la efectividad del puesto a desempeñar, reflejándose éstas en los resultados tangibles y en la productividad a nivel empresarial. Este aspecto, refiere mayor importancia cuando se enfoca particularmente en los niveles directivos de una empresa u organización.

Sumado a esto, se presenta la dificultad para definir el concepto de competencia, mismo que puede ser interpretado como habilidades, atributos de personalidad, capacidades, cualidades, etc., sin embargo, parte del presente estudio tiene como objetivo el proponer más no de una manera concluyente debido a lo dinámico del concepto una definición que permita su aplicación en el contexto de la cultura en nuestro país.

En años recientes ha surgido la necesidad de definir claramente la expresión concebida en la idea de “la competencia humana en el trabajo”, a lo que diferentes autores, entre ellos principalmente Mac Clelland (1973) Boyatzis (1982), Kolb (1984), y Nordaugh (1993), han tratado de definir el concepto de competencia, coincidiendo la mayoría de ellos en describir los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para el adecuado desempeño laboral.

La validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados durante la investigación, se llevó a cabo mediante jueceo de expertos y confiabilidad a través del Alpha de Cronbach con porcentaje de 99.2%. Se compararon resultados y discusiones de distintos autores, lo cual derivó en el análisis profundo de los beneficios y contras que se pudieran suscitar a partir de la labor de campo o la aplicación práctica de estos instrumentos.

Por otra parte, analizar la base de datos del consejo del Centro Empresarial de Mérida (Coparmex Mérida), permitió contar con un panorama mucho más completo de los conocimientos, habilidades y actitudes con los cuales debe contar el directivo estratégico en un entorno global y en constante cambio. Tomando como población a directivos y empresarios que pertenecen a la comunidad empresarial mexicana. Esto representó un gran logro en términos de los avances pertinentes a la consideración de un contexto real y muy distinto al teórico.

Es importante mencionar que en México, el análisis de competencias para el éxito empresarial y directivo depende en gran medida de la edad, escolaridad, el nivel organizacional, la antigüedad en la empresa y el sexo de cada uno de los individuos.

Siguiendo un modelo de competencias con el cual todo directivo estratégico debiera contar, se pretende tener como finalidad, lograr un impacto en su desarrollo laboral social, individual y efectividad directiva, sugiriendo un perfil competitivo para el puesto de director estratégico que lleve a la organización al éxito mediante su visión de líder; cuya comunicación y unión de competencias también funjan como medios estratégicos y de retorno de inversión.

Por otra parte, a través de este trabajo de investigación abarcaremos el escenario actual del director estratégico en un entorno global y en México, analizaremos las competencias a fines de este último y su capacidad de liderar y motivar a su equipo de trabajo.

## **REVISION DE LITERATURA**

Actualmente, el Diccionario Esencial Santillana de la Lengua Española (2003) se refiere a competencia, en una de sus acepciones, como “la capacidad de alguien o algo para llevar a cabo una tarea con eficacia”, (p. 784) o bien, la Real Academia de la Lengua Española nos remite a la palabra porfía como adverbio que cualifica un logro. Lo que nos sugieren ambas definiciones es que las competencias son mensurables, no tanto en función de la relación objetivo-resultado, sino con base al conjunto de conductas y comportamientos que diariamente posibilitan la realización efectiva de distintas tareas. En ese sentido, la medición (o evaluación) es llevada a cabo en función de la práctica y no del resultado.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009, párrafo 1), postula que “Una competencia es más que conocimiento y habilidades. Implica la capacidad de responder a demandas complejas, utilizando y movilizand recursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto particular”.

La Secretaria de Educación Pública (SEP), 2006, propone para la educación básica lo siguiente: “Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

En su estructura, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999, párrafo 3) refiere a la existencia de múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral, definiéndola como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. Así, la competencia laboral no se limitaría a una probabilidad de ejecución, sino a la capacidad real y demostrada,

como acción conclusa. En el ámbito laboral, la OIT categoriza la competencia en tres enfoques: la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; los atributos personales (actitudes, capacidades) y el enfoque holístico.

Independientemente de las distintas aproximaciones al concepto de competencia, existe un factor que tienen indiscutiblemente en común: el logro exitoso de diversos objetivos dentro de la organización, sea ésta académica, laboral o de cualquiera otra índole. De ahí que resulte particularmente importante identificar cuáles son las competencias de las que realmente depende la efectividad del puesto a desempeñar posteriormente materializada en el éxito organizacional-, mismas que se verán reflejadas en el ejercicio de las respectivas funciones, y que repercutirán en la productividad a nivel empresarial o institucional.

Es indispensable mencionar que la identificación de tales competencias reclama otro nivel de atención cuando se enfoca al personal denominado directivo o ejecutivo. Es por ello que a las decisiones y desempeño del director estratégico, está asociado al éxito o fracaso del área a su cargo y de la organización en general, ya que el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias y requeridas por los equipos directivos en un entorno global es un aspecto clave para el éxito organizacional.

En un entorno global el directivo estratégico, es quien con sus acciones y decisiones sobre objetivos, planificación, organización, delegación o control, genera diversas oportunidades, facilitan la adaptación, motivan el compromiso y promueven la participación con eficacia de los demás niveles involucrados, mejorando con ello la productividad y en consecuencia, la permanencia y el posicionamiento de la organización.

En las últimas décadas se han llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto conlleva que la dirección estratégica va más allá de lo que la planeación exige debido a que provee de elementos a los gerentes en aras de prepararlos para afrontar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización"

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003, p. 9), la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto implica que el esfuerzo de todos los miembros que forman parte de la estructura organizacional, tanto de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, deben de direccionarse hacia lo que es mejor de manera integral para la organización y no solo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

Ronda y Marcané (2004) han señalado que dentro de la dirección estratégica debe de efectuarse un estudio estratégico en aras de puntualizar la posición estratégica organizacional externa e interna, en otras palabras,

la constancia de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el ámbito interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders".

Un punto importante de la dirección estratégica es su formulación. Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

Finalmente en la dirección estratégica después de la formulación sigue la implantación de la estrategia. Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que "la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos".

Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

En los últimos años han surgido grandes directivos que han transformado la forma de hacer negocios, incluso a nivel global, sobre todo, por su capacidad para innovar, su ingenio para asumir retos y la visión de negocios que probablemente se escuchaba irracional en el momento en el que decidieron arriesgar su patrimonio y su credibilidad.

Actualmente en México hay una necesidad por encontrar nuevos Directivos y líderes, que pugnen por la ética, la disciplina y la innovación, deben de ser un modelo a seguir, un personaje que influya con sus acciones y no un directivo de oficina, que evite estar cerca de la gente por sentirse superior a los demás.

Desafortunadamente en nuestro México hay muchos "Directivos ocupando puesto estratégicos" derivado del "compadrazgo", "...El concepto deriva del griego antiguo nepos "sobrino" o del emperador de origen romano Julio Nepote." Y esta mala costumbre desde luego afecta al desarrollo y a la operación de las empresas, desperdiciando el capital humano e intelectual, además de no tener muchas aptitudes que aumenten la productividad.

Ser un directivo estratégico no es un puesto, un galardón o una distinción que se puede presumir, es una responsabilidad, compromiso y obligación moral.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El estudio es transversal y de tipo cuantitativo debido a que se analizaron datos estadísticos provenientes de los resultados de las encuestas. El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que no se manipularon las variables de estudio y transversal, se aplica una vez en el tiempo.

La población según el Directorio del consejo del Centro Empresarial de Mérida (COPARMEX MERIDA 02/2016) es de 38 empresas, de tamaño medianas. No hubo muestra, se aplicó censo, debido a que se cuenta con la anuencia de cada uno de los integrantes del consejo para contestar la encuesta. . El censo se efectuó en el mes de junio del 2016, la duración del mismo fue de tres semanas. Cabe recalcar que los miembros del consejo fueron notificados acerca de la importancia del estudio, su participación y objetividad de sus respuestas por parte de la presidencia de la cámara y autores de la investigación de manera individualizada y personal. Se realizó la aplicación del instrumento de manera electrónica. El instrumento de medición es un cuestionario, de elaboración propia, validado a través de un jueceo de tres expertis con grado doctoral en el área de administración. La confiabilidad fue medida a través del alpha de cronbach con un porcentaje de 95% de confiabilidad. El instrumento se aplicó directamente a los dueños y/o directores encargados de tomar decisiones en las empresas.

Posteriormente se procedió al análisis (inferir) de las respuestas obtenidas a través de datos estadísticos obtenidos de la herramienta digital Survey Monkey para Windows y SPSS versión 18 para Windows.

La principal hipótesis de investigación es:

*Hi. Para los directivos del sector empresarial del estado de Yucatán las competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento.*

*H0. Para los directivos del sector empresarial del estado de Yucatán las competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, no influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento.*

## RESULTADOS

En cuanto a los principales hallazgos encontrados destaca información específica referente al enfoque de los directivos respecto a los resultados económicos, las personas y sus emociones. Un 57.89% de los directivos encuestados están totalmente de acuerdo en que no solo se trata de enfocarse en el resultado económico sino también en las personas y sus emociones, mientras que un 31.58 % está bastante de acuerdo, seguido de un 7.89 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo. Considerando que uno de los activos más importantes de una organización es su capital humano, se hace necesario, entonces, tomar medidas que velen por el bienestar de los empleados, a fin de resguardar no sólo la integridad física y sicológica de éstos, sino también la rentabilidad de la empresa.

Se manifiesta la importancia de innovar y crear nuevas tendencias en el mercado. El 55.26% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo en la importancia de innovar y crear nuevas tendencias en el mercado, mientras que un 39.47 % está bastante de acuerdo, seguido de un 2.63 % que se encuentra

ni en desacuerdo ni en acuerdo y por último un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo. Las empresas deben de trabajar en cada uno de los bloques de su modelo de negocios para poder ofertar una propuesta de valor diferenciada y con ventaja competitiva. De igual manera los cambios de hábito de los consumidores deben ser analizados para poder crear nuevas tendencias de mercado y posicionar mejor a la empresa

Se considera que debe de premiarse las actitudes relevantes del personal con reconocimiento público. Un 51.35% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que un 35.14 % está bastante de acuerdo, seguido de un 10.81 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.70% que respondió bastante en desacuerdo. la premiación de actitudes al personal lo cual les motiva e incentiven su desempeño lo que coadyuva al incremento de la productividad y contribuye al logro de los objetivos de la empresa. El reconocimiento a los trabajadores por parte de sus superiores es una habilidad gerencial que fortalece la fidelización del capital humano hacia la organización.

Se menciona la importancia de mantener una visión clara del proyecto para poder hacer partícipe de él, a la organización y a los demás colaboradores. Un 52.63% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que un 44.74 % está bastante de acuerdo, seguido de un 2.63 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo. Todos los integrantes de la empresa deben de estar alineados y comprometidos con las estrategias implementadas por la compañía para el logro de sus objetivos. Por ello es importante que adicional, a que los empleados conozcan la misión y visión de la organización, de igual manera tengan pleno conocimiento del mapa estratégico desarrollado por los altos directivos.

En cuanto a la posibilidad de separar la ética individual respecto de la ética organizacional, un 13.16% eligió la opción si, mientras que un 86.84 % eligió la opción no. Las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje. Un 52.63% está totalmente de acuerdo, mientras que un 42.11% está bastante de acuerdo y por ultimo un 5.26% respondió ni en desacuerdo ni en acuerdo

Se realizan acciones para retener a sus clientes. Un 60.53% está totalmente de acuerdo, mientras que un 31.58% está bastante de acuerdo, seguido de un 5.26 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo.

Se cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado a los clientes. Un 55.26% están totalmente de acuerdo, mientras que un 34.21% está bastante de acuerdo, seguido de un 10.53 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo. El valor agregado puede ser el factor determinante del éxito de un negocio, algo que puede marcar la diferencia con el resto de la competencia.

Se preocupan por establecer alianzas estratégicas. Un 64.86% están totalmente de acuerdo, mientras que un 29.73% está bastante de acuerdo, seguido de un 2.70 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y finalmente un 2.70% que respondió bastante en desacuerdo. Las alianzas estratégicas entre empresas pueden llevar al máximo el potencial de un negocio, por ello son básicas en el plan de desarrollo a corto y largo plazo.

En la Figura 1 se presenta información específica referente a la jerarquización de las competencias asignada por los directivos encuestados, tomando como base su criterio profesional. Siendo 1 el más importante y el 8 el de menor importancia. Se puede percibir que las tres principales competencias seleccionadas por los encuestados son el liderazgo estratégico, dirección por valores y alta capacidad de negociación. Indudablemente un líder estratégico destaca sobre los demás en su habilidad para tomar decisiones. La destreza de ver las complejidades de una situación y encontrar la mejor solución posible es una habilidad importante para cualquier líder. Adicional a lo anterior, este tipo de líder también sabe cuándo tomar riesgos calculados que ayudarán a los objetivos de la empresa. Si a ello adicionamos un estilo de dirección que agrupe, concentre y dé participación a los valores de sus trabajadores, provea el diseño de una visión y la construcción de una misión que, generando ilusión, permita garantizar el sentido de pertenencia a los

objetivos institucionales, nos hallaremos ante un acontecimiento de traslación hacia el desarrollo institucional y humano. Finalmente es importante para un directivo el tener la capacidad de negociación para buscar siempre el beneficio de los grupos de interés que forman parte de la organización en un auténtico ganar – ganar.

Figura 1: Jerarquización de Competencias del Perfil del Directivo Estratégico



En la Figura 1 se percibe la jerarquización realizada por cada uno de los miembros del consejo directivo de COPARMEX encuestados y donde le asignan los primeros tres lugares al liderazgo estratégico, dirección por valores y la capacidad de negociación. La selección fue realizada con base en un perfil directivo que se basa en el concepto intuitivo de la racionalidad substancial, que correlaciona las impulsiones, los impulsos, los deseos, las sensaciones, las necesidades, y los valores de los individuos a las metas funcionales de la organización. Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Survey Monkey (2016).

En la Tabla 1 se percibe como P valor es 0.00 menor a 0.05 entonces se rechaza H0 por lo que se puede concluir con 95% de confianza que los entrevistados están de acuerdo con las especificaciones del perfil con base a las competencias tales como: Empatía, liderazgo estratégico, gestión de proyectos, estrategias de reconocimiento y compensación, dirección por valores, productividad, administración de capital intelectual y negociación. En otras palabras las competencias referidas en el estudio deben ser parte del directivo estratégico, todas ellas contribuyen a que, independientemente de las estrategias implementadas para obtener utilidades, de igual manera debe de realizar su gestión buscando la satisfacción y fidelización de los grupos de interés que forman parte de su entorno: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, gobierno, entre otros. Toda organización debe de buscar el camino hacia la responsabilidad Social, buscar el desarrollo sostenible, es decir, el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.

Tabla 1: Comprobación de Hipótesis de Investigación con Estadísticos para una Muestra y Prueba para una Muestra

	N	Media	Desviación Típica	Error Típico de la Media		
Constructo	37	1.4958	0.53954	0.08870		
<b>Valor de prueba = 3</b>						
	t	gl	Sig. (Bilateral)	Diferencia de Medias	95% Intervalo de Confianza Para la Diferencia	
					Inferior	Superior
Constructo	- 16.959	36	0.000	- 1.50425	-1.6841	-1.3244

La Tabla 1 refleja los resultados obtenidos a través de los datos estadísticos del SPSS versión 18 donde se percibe la no aceptación de la hipótesis nula debido a que se percibe como P valor es 0.00 por lo que el nivel de significancia es menor a 0.05, esto conlleva a inferir que las competencias que forman parte del estudio si son inherentes al perfil del directivo estratégico. Fuente: SPSS versión 18 para Windows

## CONCLUSIONES

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Es de suma relevancia para las empresas contar con directivos que posean competencias multidisciplinares y enfocadas a un contexto global. Hoy debe dominar un sinnúmero de habilidades, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. En pocas palabras deberá ser estratega, organizador y líder.

La dinámica que actualmente vive el mundo ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. El directivo de hoy debe poseer un perfil muy distinto del Directivo de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Es importante hacer énfasis y poner atención a que en la actualidad contar con un grado académico no necesariamente es sinónimo de éxito en lo que se refiere a dirigir y liderar colaboradores, equipos de trabajo u organizaciones. Los escenarios actuales demandan Directivos con alto grado de sensibilidad, estrategias capaces de ser empáticos para con su entorno, gente y sociedad. Llevándoles asumir un liderazgo estratégico cimentado en valores, principios éticos, trabajo y responsabilidad.

En la práctica ha quedado comprobada la importancia del director o líder estratégico en las organizaciones, en el ámbito empresarial y social. Su papel resulta imprescindible por su capacidad de convocatoria, ejemplo y liderazgo. La situación actual, requiere de la figura de un líder que sea capaz de definir objetivos, establecer una estrategia y organizar y dirigir acciones. El entorno empresarial se ha hecho más amplio e incluso impredecible, por lo que mantenerse en el sector y por ende en el mercado, resulta una tarea altamente compleja que demanda una nueva visión, con enfoque integral.

El modelo de competencias del directivo estratégico que da como resultado este estudio es el de un Líder con visión sistémica, capaz de adaptarse al cambio y convencido de que el conjunto de competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

De igual modo, nos genera como resultado la percepción y respuesta de los empresarios que contestaron el instrumento, quienes posicionan a la dirección por valores como una de las principales competencias a tomar en cuenta al momento de integrar el conjunto de competencias del directivo estratégico en un entorno global. Por otra parte, se recomienda a los directores estratégicos de las empresas mantenerse actualizados y en constante capacitación derivado de los continuos cambios que se dan en el sector empresarial.

Así mismo, no limitarse únicamente a ordenar a sus colaboradores y equipo. Sino más bien, involucrarse, explicar, dar razón y dialogar la situación en turno en busca de la mejor alternativa de solución. Comprender que cada empresa es diferente. Por lo cual, cada una de ellas deberá definir las competencias que considere necesarias para desarrollar en sus directivos su ventaja competitiva y cumplir así su misión y perfilarse a su visión. Una vez definidas las competencias, la empresa u organización tendrá que diseñar un sistema de evaluación de las mismas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

Las empresas que aprendan a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno actual vaya presentando.

Por último, el directivo estratégico tendrá que ser un personaje líder, comprometido, responsable y de confianza que estimule a sus colaboradores de tal forma que se maneje con base en valores, disciplina y compromiso. Generando la cohesión de todos los involucrados y en consecuencia un mejor trabajo.

## REFERENCIAS

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), p. 2.

Certo, S. & Peter, J.P. (1997). Dirección estratégica. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.

David, F. R. (1997). Concepto de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a Ed.). México: Pearson Education.

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.

Diccionario Esencial Santillana de la Lengua Española año 2003 p.784

Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

Johnson G. & Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.

Harrison, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999, párrafo 3)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009 párrafo 1)

Ronda, P.G. & Marcané, J.A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), p. 4. Secretaria de Educación Pública (SEP 2006)

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10a ed.). México: Pearson Education.

## **BIOGRAFIA**

El profesor Mario René Chan Magaña es profesor investigador de tiempo completo de la carrera de contaduría y miembro del Cuerpo Académico de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Tecnológica Regional del Sur (UTRSUR). Es Doctor en Ciencias de la Administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Al profesor se le puede contactar en tablaje catastral No. 792 vía del ferrocarril Mérida – Peto en Tekax de Álvaro Obregón, teléfono 019979740947 al 50; correo: mchanmagana@gmail.com.

Diego Manuel Canul Canul es Licenciado en Administración y Sistemas Informáticos por la Universidad Latino. Recibió Mención Honorífica al obtener el grado de Maestro en Alta Dirección por la misma institución. Actualmente es el responsable de capacitación y evaluación de competencias laborales en Coparmex Mérida. Se le puede localizar en C-75 A no 241 H x 56 y58 San Antonio Kaua III Mérida Yuc. México, al Cel: 99-92-58-42-98. e-mail: diego\_canul@hotmail.com.