

COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA PYME: UNA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA EN EL SECTOR SERVICIOS EN SALTILLO COAHUILA

Melchor David Elizondo Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila. México
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila. México
Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila. México

RESUMEN

El modelo de perfil de competencias directivas permite una administración y gestión más efectiva que impacta al talento organizacional y el desempeño empresarial. El objetivo del trabajo es efectuar una evaluación diagnóstica de las competencias directivas en las PYME del sector Servicios, en Saltillo, Coahuila. La metodología de investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa. La estimación del tamaño de la muestra se obtuvo a partir de un muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95%. Se aplicaron 300 encuestas a socios, gerentes y supervisores. Para el análisis se utilizó la clasificación de las competencias directivas del modelo de Psico Consult A.C. "Rueda de competencias" (2001). La confiabilidad y validez del instrumento de investigación se determinó mediante el Alfa de Cronbach con un resultado de 0.80. Como resultado las competencias directivas más desarrolladas son la gerencia de conflictos, desarrollo de la gente y la planeación; mientras que el trabajo en equipo, motivación y el seguimiento las más débiles. La competencia directiva de comunicación es la de menor fortaleza y en específico la competencia de redacción resultó ser la de mayor desarrollo y la más débil la presentación de informes. Los datos aportados servirán para el diseño y aplicación de un modelo de competencias directivas para PYME del sector servicios que influyan en la disminución de la tasa de mortandad y la estabilidad en el desempeño económico y financiero.

PALABRAS CLAVE: Competencias Directivas, Desempeño Empresarial, PYME Servicios

MANAGEMENT COMPETITIONS FOR SMEs: DIAGNOSTIC EVALUATION IN THE SERVICE SECTOR IN SALTILLO COAHUILA

ABSTRACT

Profile model management competitions allows more effective administration and management of talent that impact the organizational and managerial performance. The objective of this work is to evaluate diagnostic management competitions in SMEs in the Services sector, in Saltillo, Coahuila. The research methodology was exploratory, descriptive and explanatory. Estimating the size of the sample was obtained from a stratified probability sampling, with a confidence level of 95%. Some 300 surveys were applied to partners, managers and supervisors. For the analysis we used the classification of management competitions Consult Psycho model AC "Wheel of competences" (2001). Cronbach Alpha assessed the reliability and validity of the research instrument with a score of 0.80. As a result management competitions with more development are The Conflict Management, People Development, and Planning. Meanwhile, Teamwork, Motivation, and Following are the weakest. Administrative managerial competence is the least strong and specifically the redaction competition was the most developed and the weakest was Data Presentation. This work provides a basis for design and implementation of a competence model policy for SMEs in the service sector that reduces the death rate and stability of economic and financial performance.

JEL: M10

KEYWORDS: Management Competitions, Business Performance, SME Services

INTRODUCCIÓN

La información y el conocimiento como factores claves en todos los procesos, materiales de producción y distribución, generando innovaciones tecnológicas, organizacionales, de mercadotecnia, financieras, sociales y jurídicas, que impactan a las organizaciones es característico del tránsito hacia la Sociedad del Conocimiento. Por ello, la capacidad para generar riqueza se fundamenta de manera sustancial en la generación de activos intangibles y la clave del desarrollo y de la competitividad está en la capacidad de obtener, procesar y generar información y conocimiento de forma rápida y flexible. El conocimiento y su gestión se configuran como el recurso estratégico principal de la sociedad global. Se trata de crear buenas prácticas profesionales, encontrando eficaces formas de trabajar y aprender en base al desarrollo de la capacidad de dirección.

La CEPAL (2010) señala que durante el primer año mueren aproximadamente el 50% de las PYME, durante el segundo año otro 25%, y antes del quinto año se muere otro 15%, sólo sobreviviendo y madurando el 10% de la población inicial. Estas cifras confirman que el principal problema existe durante el nacimiento de las PYME hasta su segundo aniversario. FAEDPYME (2011) en su análisis estratégico para el Desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica, estudio realizado a partir de una muestra de 3,871 empresas, en nueve estados mexicanos, evaluó de mayor a menor las principales dificultades para el desarrollo de las PYME, entre ellas destaca situación financiera, problemas burocráticos con la Administración, limitada profesionalización de la dirección, insuficiencia de recursos tecnológicos e innovación, debilidades de organización y dirección; insuficiente cualificación de recursos humanos, entre otros. Molina (2011) en el estudio realizado sobre las PYME en el contexto del Estado de Coahuila, resalta entre las debilidades que más afectan la sobrevivencia las cuestiones referidas al mercado, operación, financiero y destaca el lugar de la organización y administración incluyendo la formación y capacitación de los recursos humanos como el factor con mayor valor en todas las etapas del desarrollo de las mismas. Entre los problemas planteados resalta las ineficiencias en la administración y gestión de las PYME en la región, como factor que influye en el éxito y competitividad, lo que está asociado entre otros factores, a las capacidades de dirección y gestión de sus dueños o gerentes. Por lo cual el objetivo de la presente investigación fue analizar los resultados de la evaluación diagnóstica de las competencias directivas en las PYME del sector servicios, en Saltillo, Coahuila como punto de partida para identificar un modelo de gestión para la administración de las PYME.

Al investigar la literatura existente encontramos que los estudios realizados se centran en el sector industrial o manufacturero (Velarde. 2014, Martínez. 2010, Armenteros. 2012, Delgado y Lavado. 2012), y no se encontraron estudios específicos para el sector de servicios en Saltillo Coahuila, que es el objeto de estudio de esta investigación adicionalmente hay un aumento de unidades económicas que ha tenido este sector en los últimos veinte años. Es importante resaltar que de acuerdo al INEGI (2012) en Saltillo, Coahuila existen 1,075 unidades económicas de PYME del sector servicios con 9,248 de ocupados; por lo cual esa investigación tiene un impacto importante para aumentar la sobrevivencia y desarrollo de las PYME. La presente investigación es una contribución única por ser una evaluación diagnóstica del sector servicios cuyos datos aportados servirán en la creación de un perfil de competencias gerenciales que responda al constante cambio para la gestión del factor humano, que sea una herramienta que incremente la capacidad de dirección que hoy requieren las organizaciones y que consideran al capital humano como un factor estratégico competitivo, y permitirá proponer un diseño y aplicación de un modelo de competencias directivas para PYME del sector servicios que influyan en la disminución de la tasa de mortandad y la estabilidad en el desempeño económico y financiero. La propuesta innovadora del trabajo por competencias directivas en las organizaciones requiere por consecuencia un enfoque que sea parte de la estratégica de la organización.

El desarrollo del trabajo se estructura en tres partes: referentes teórico–metodológicos mediante la revisión de la literatura, la metodología utilizada en el estudio empírico, y el análisis de los resultados en cuanto al nivel de desarrollo de las competencias directivas en las PYME del sector servicios y las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Definición de Competencias

Chomsky (1957) desde un enfoque lingüístico define la competencia como la capacidad de creación y producción autónoma, de conocer, actuar y transformar la realidad que nos rodea, ya sea personal, social, natural o simbólica, a través de un proceso de intercambio y comunicación con los demás y con los contenidos de la cultura. Reis (1994) señala “El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”. Spencer y Spencer (1993) confirma en su libro "Competence at work, models for superior performance " que las competencias son una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. Incluyen destrezas, conocimientos, el concepto de sí mismo, rasgos de la personalidad, actitudes y valores.

El Consejo Federal de Cultura y Educación en Argentina la define como: “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, 1997). DESECO (2001) señala que “ser competente” es ser capaz de responder a las demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. En el 2004 la Comisión Europea determinó que ser competente requiere “utilizar de forma combinada los conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes en el desarrollo personal, la inclusión y el empleo”, y el marco de referencia que establece la Comisión Europea es muy preciso: “formar personas competentes para la vida personal, social, académica y profesional”. Y la respuesta a tal precisión es una alternativa de “competencia clave” la cual se puede definir partiendo de sus características:

Multifuncional: El individuo se realiza y desarrolla a través de su vida, para ser incluido y participar en la sociedad y tener acceso al mercado laboral

Transferible: Los contenidos son aplicados en múltiples situaciones y entornos, para lograr distintos y muy variados objetivos, y resolver muy variadas situaciones en distintos espacios laborales

Interdisciplinaria: Se aplican en distintas áreas y materias

Integradora: Combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y convivencia

Dinámica: El desarrollo de las personas es ilimitado y se incrementa y construye a lo largo de su vida.

Por otra parte Llorente (1999) señala que las definiciones de competencias que se encuentran hoy en la literatura tienen en común: cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente la bibliografía sobre competencias. Chinchilla (1999) propone la siguiente definición de competencia: comportamiento observable y habitual que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.

Inventario y Clasificación de Competencias

Adams (1996) confirma que durante veinte años, más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos de competencia genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre veinte países. Cada modelo tenía entre tres y seis agrupaciones o clusters con dos a cinco competencias por agrupación, con tres a seis indicadores de comportamiento, que demuestran la competencia en el puesto. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva. A partir de este resultado Hay McBer. Spenser y Spenser (1993) lista 21 competencias básicas las cuales integra en 6 grupos: Logro y acción, Apoyo y servicio humano, impacto e influencia, gerencia, cognitivo y efectividad personal.

Chinchilla (1999) señala que las empresas que logren desarrollar competencias en sus directores estarán preparadas para enfrentar los retos del entorno, la globalización, la mayor utilización de las tecnologías en los procesos de producción y administración. Por otra parte Chinchilla afirma que existen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas necesarias para el logro de resultados económicos y las competencias intratéticas que se requieren para el logro de la unidad. El tercer grupo de las competencias de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 1993). Estas competencias miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas. Rodríguez (1999) comenta: dado que el número de Competencias y sus formas de agrupación son enormes, y depende de cada autor. Por un lado, está la Rueda de las Competencias Gerenciales Psico Consult (2001) que incluye 40 Competencias.

Desde el centro hacia la periferia se identifican tres tipos de Competencias: Personales, Administrativas - Gerenciales y Técnicas - Funcionales, que se asocian a la clasificación más usual de Básicas, Genéricas y Específicas. En el segundo nivel, identificadas con letras, se incluyen nueve competencias, que luego se subdividen en 40. Chinchilla (2001) explora y describe un análisis sectorial en su estudio sobre competencias directivas y comenta que algunas de las diferencias que aparecen respecto a la valoración de las diferentes competencias se deben a las características propias de cada sector. Así, el hecho, por ejemplo, de que la orientación al cliente -muy valorada en todos los sectores- aparezca en el puesto número 10 en el caso del sector de alimentación y tabaco, puede deberse a que estas empresas no tratan directamente con el cliente final, por lo que la vocación de servicio no está tan clara. Del mismo modo, la visión de negocio -entendida como conocimiento y aprovechamiento de las oportunidades y los peligros que repercuten en la competitividad y la efectividad del negocio - aparece en puestos más bajos en la consultoría, donde esta competencia no es realmente clave. El análisis intersectorial de las competencias permite, además, observar algunos hechos curiosos, que en el análisis general quedaban encubiertos.

Por ejemplo, La orientación interfuncional aparece en un puesto relativamente alto de la clasificación general (el doce) y, sin embargo, en el análisis intersectorial observamos que sólo aparece en el sector químico, y con una valoración de 6. Esto significa que se trata de una competencia que, si bien se tiene en cuenta, su valoración es bastante baja, lo que explica que aparezca en el ranking general. En otras palabras, ha sido valorada por muchas empresas, pero como poco relevante. Por otra parte, aparecen competencias cuya valoración es muy similar en todos los sectores: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, creatividad, honestidad y credibilidad. Chinchilla considero los cinco sectores de mayor importancia para establecer un perfil del directivo.

En la investigación mencionada sobre competencias directivas, Chinchilla (2001), a partir del diagnóstico de una muestra de 148 empresas en 30 países, determinó entre 30 competencias un ranking de las diez más valoradas. 1) Orientación al cliente (estratégica); 2) Liderazgo (intratéticas); 3) Honestidad (personal); 4) Iniciativa (intratéticas); 5) Trabajo en equipo (intratéticas); 6) Comunicación (intratéticas); 7) Visión del negocio (estratégica); 8) Aprendizaje personal (personal); 9) Credibilidad (personal) y 10) Toma de

decisiones (personal) Las primeras 5 competencias se reparten entre intratégicas y las de desarrollo personal y confirma que este estudio, en su primera aproximación le permite concluir que aunque predomina un tipo de cultura que valora primer lugar, aquellos comportamientos que pueden conducir al éxito en términos de beneficios económicos, tienen mayor peso –aunque sólo sea por número- las competencias intratégicas y de desarrollo personal, es decir, aquellas que posibilitan el compromiso con la organización y la mejora de uno mismo. No obstante, en un estudio complementario al ranking anterior, llamado las competencias directivas más valoradas, concluye que los tres tipos de competencias directivas: estratégicas, intratégicas y de eficacia personal son tan valoradas que no hay diferencias significativas entre ellas. Sin embargo ratifica la idea que surgía de la observación de los resultados donde las intratégicas tienen un peso importante en esta clasificación.

Esto significa que las empresas buscan directivos capaces de crear equipo, desarrollar a sus colaboradores, con cualidades para el liderazgo y la motivación. (Chinchilla, 2001). Alles (2004) reflexiona en su artículo “Perfil del puesto por Competencias” ¿Cómo aplicar la metodología de competencias en el proceso de selección?, propone la identificación de las competencias dominantes y señala que en las organizaciones la evaluación de destrezas y conocimientos es más sencilla, que lo complejo es evaluar los comportamientos. La empresa debe definir su modelo de competencias sin importar el tamaño o sector al que corresponda. Alles sugiere la definición de un perfil del puesto por competencias y define dicho perfil como un modelo conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto. Si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde junto a otro tipo de información estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

En México su metodología es reconocida y aplicada en los procesos de factor humano basados en competencias como herramienta estratégica de dirección por tratarse de una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre recursos humanos Martínez R, Abando C. y Mata A. (2010) en su investigación un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde el enfoque basado en recursos: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad que las capacidades directivas conforman los activos intangibles de la empresa, asociado al capital humano que integran las personas que ocupan cargos gerenciales a nivel estratégico y táctico de la organización, desplegadas a través de sus conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y comportamientos. Su sustento teórico está en las investigaciones (Pfeffer, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Aragón et al., 2003; Landeta et al., 2007, entre otras) desde un enfoque basado en los recursos y capacidades en la creación y mejora de ventajas competitivas y sostenibles. Sin las competencias directivas no es probable lograr ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Los directivos juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa (firm's path), la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará, y los mercados en los cuales participará (Castanias y Helfat, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Kor y Mahoney, 2000; citado por Martínez Santa María et al, 2010).

Según Barney (1991), el conjunto de conocimientos y habilidades del directivo se pueden clasificar en tres grupos: (1) la formación y desarrollo formal del directivo; (2) aspectos innatos o cognitivos; y (3) la experiencia acumulada que disponga el directivo en su haber. Por su parte, Kor (2003) propone un modelo de competencias directivas formado por tres niveles: (1) experiencia directiva específica a la empresa; (2) experiencia compartida específica del equipo directivo; (3) experiencia directiva específica de la industria. Citado por Martínez Santa María et al, 2010). Las capacidades directivas superiores constituyen el factor determinante, catalizador para el desarrollo de capacidades de innovación, de marketing y de calidad superiores, y no la posesión de las mismas.

Rubio y Aragón (2002) en la explicación de los factores para el éxito competitivo de las MIYME dentro de la revisión bibliográfica idéntica las capacidades directivas en la gestión, junto con 10 factores más, a partir de los siguientes autores: Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Luk, 1996;

Puig, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000; Monfort, 2000; Donrrosoro et al., 2001, resaltando la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales. Psico Consult C.A.(2001), afirma en su artículo (La gestión por Competencias) que implantar un modelo de competencias provee herramientas prácticas para el desarrollo de organizaciones, equipos e individuos de alto desempeño, reconoce a la norma ISO 9000:2000 que requiere la identificación de un perfil de competencia laboral y la identifica como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones y se cuestiona ¿Qué beneficios obtienen las empresas por trabajar por Competencias Directivas? Psico Consult C.A. ha desarrollado un marco conceptual y metodológico que adapta la teoría a las necesidades particulares de la cultura de cada organización, logrando modelos únicos que se diseñan tomando en cuenta la dinámica, los procesos, los productos y las perspectivas de cada cliente, asegurando la practicidad y utilidad del sistema. Psico Consult C.A. es una empresa venezolana con 25 años de trayectoria que desarrolla a mediados de los noventa el software PsicoMet 1.0 sistema innovador en la aplicación de baterías y emite informes asociados de evaluación de candidato lo cual le permite ser innovadora y vanguardista, actualmente se encuentra en México, Costa Rica, Panamá y Colombia. Es una empresa que mediante una robusta plataforma en internet administra y aplica diferentes productos y servicios a nivel internacional y tiene el enfoque de consultoría de gestión humana que ofrece soluciones de medición y desarrollo humano para eficientar el desempeño de las personas y organizaciones.

La Rueda de las Competencias Gerenciales Psico Consult (2001) que incluye 40 Competencias. Desde el centro hacia la periferia se identifican tres tipos de Competencias: Competencias Técnicas y funcionales (Conocimientos específicos del cargo y conocimientos genéricos), Competencias personales (cognoscitivas, motivación y compromiso, y personales) y administrativas y gerenciales (comunicación, con la gente, administrativas y liderazgo). En lo que respecta a las administrativas y gerenciales en las cuales se centra nuestro estudio la competencia general de comunicación tiene cuatro específicas: escucha, presentación de informes, redacción de informes y búsqueda de información. La competencia general con la gente tiene integradas tres específicas: gerencia de conflicto, relaciones personales y trabajo en equipo. La competencia general administrativa está integrada por cuatro específicas: seguimiento, efectividad de recursos, organización y planeación. Por último la competencia general de liderazgo tiene integradas: desarrollo de la gente, delegación, control, motivación, estilo e impacto de liderazgo. En el entorno de las MIPYME siempre existe la gran interrogante de si formar o no a sus directivos y administradores, por la alta rotación; sin embargo un directivo o administrador no formado carecerá de los hábitos y comportamientos necesarios para el logro y eficiente desempeño de la PYME y así lograr su estabilidad, crecimiento y competitividad.

Las PYME de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos. El éxito competitivo es un término relativo (AECA, 1988b; Dehesa, 1988; Viedma, 1992; Salas, 1992; Cuervo, 1993; Gómez, 1997; Alonso y Barcenilla, 1999), donde la posición relativa frente a la competencia se constituya como uno de los indicadores determinantes del éxito o fracaso de la empresa. (Limitaciones para acceso a balances y cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas). Este indicador global de éxito es una variable de naturaleza cualitativa que integra las variables calidad de los productos o servicios, introducción de innovaciones, productividad de la mano de obra, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes con los productos de la empresa, rapidez de respuesta a las demandas de los clientes, e incremento de la cuota de mercado. Para confeccionarla se ha recogido información sobre cada uno de los indicadores con respecto a la competencia. Este indicador fue el resultado de sumar el valor medio de las puntuaciones obtenidas por cada una de las siete variables señaladas. Así como la media para el resultado global (Rubio Aragón).

Uno de los objetivos específicos de la investigación fue asociar las capacidades directivas con el rendimiento empresarial. A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas, las cuales pueden ser de tipo financiero, operativo o de eficacia; algunas de ellas son objetivas, es decir, se extraen de cifras o datos, producto por ejemplo, de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral (Balanced Score Card); otras son subjetivas, por cuanto se obtienen a través de la recolección de la percepción o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa.

El modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) una de las metodologías más aceptadas a nivel mundial en la medición del rendimiento de las organizaciones porque permite considerar el desempeño de la empresa desde una perspectiva multidimensional con cuatro dimensiones (modelos) que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos (Rodríguez, 2007). El mismo ha sido validado en varios estudios empíricos en investigaciones de MIPYME por Gómez Martínez, 2011; para la relación estrategia competitiva y rendimiento en Puebla y Rubio y Aragón, 2002, Gálvez et al, 2012. Como puede observarse es usado en la literatura en cuanto a las MIPYME, por incluir una serie de activos intangibles valiosos, y vitales para el éxito competitivo de las empresas (Kaplan y Norton, 1993; Camisón 1997, p. 54; Salgueiro, 2001, p. 4).sobre todo dentro de los modelos de relaciones humanas.

El Modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) contempla: Modelo de procesos internos: analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, dando especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Este modelo pone especial atención a la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad en los productos y/o servicios. Modelo de sistema abierto: analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la observación de la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. El modelo centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno y el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios. Modelo racional: analiza el rendimiento de la empresa dirigiendo su atención hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. El modelo analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa. Modelo de relaciones humanas: analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto de vista interno, al plantear como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos. El modelo toma en cuenta la evolución en criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación, de tipo exploratorio y descriptivo, permite “facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador” (Malhotra, 1997: 87). En una primera etapa de la investigación se aplicó una prueba piloto de julio a octubre de 2012. Para la validación de las competencias del modelo de la rueda de Psico Consult A.C., en cuanto a la validación del constructo la confiabilidad del instrumento se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo el valor de 0.836 considerándose como un valor bueno.

El cuantificar estadísticamente como califican en una escala de importancia cada una de las competencias directivas en la efectividad de su función los dueños, empresarios y gerentes y que deberían tener sus subordinados: jefes, supervisores u otros. Se diagnosticaron a 284 Dueños, Directores y Gerentes y 385 jefes/supervisores de las PYME del sector servicios en Saltillo Coahuila. En la tabla 1 se presenta la evaluación de las cuatro competencias genéricas (comunicación, con la gente, administrativa y liderazgo) y 16 competencias específicas. Al analizar los resultados se detectó áreas de mejora en el instrumento y la

posibilidad de profundizar y ampliar esa primera exploración en el diagnóstico, mediante un instrumento mejor estructurado que permitiera diagnosticar, conocer y evaluar las competencias directivas. En una segunda etapa se realizó el trabajo empírico.

Tabla 1: Validación Operacionalización de Variables de Estudio

Variable	Indicadores	Items	Alfa*
Competencia Comunicación	Escucha, Informes, Redacción Y Búsqueda De Información	4	0.857
Competencia Con La Gente	Gerencia De Conflicto, Relaciones Personales Y Trabajo En Equipo	3	0.839
Competencia Administrativa	Seguimiento, Efectividad De Recursos, Organización Y Planificación	4	0.808
Competencia Liderazgo	Desarrollo De La Gente, Delegación, Control, Motivación, Estilo E Impacto De Liderazgo	5	0.841

El Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si se situara entre 0,7 y 0,8 se estaría ante un nivel aceptable como muestra en la totalidad de las variables.

La tabla 2 muestra la población objeto del estudio está constituida por todas las empresas pequeñas y medianas del sector servicios (1,075) del Municipio de Saltillo en el estado de Coahuila (INEGI, 2012) La estimación del tamaño de la muestra se obtuvo a partir de un muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95% mediante varianza máxima.

$$\frac{(N-1)B^2}{z^2} + pq \tag{1}$$

$$n = \frac{Npq}{pq}$$

$$n = 284$$

Tabla 2: Población de Unidades Económicas Totales y Aplicación de Muestreo de PYME del Sector Servicios del Municipio de Saltillo del Estado de Coahuila

Sector	Actividad	No. Unidades Económicas	Muestra Unidades Económicas	Muestra De Aplicaciones
52	Servicios Financieros Y De Seguros	103		
53	Servicios Inmobiliarios Y De Alquiler De Bienes Inmuebles Y De Intangibles	26	15	42
54	Servicios Profesionales, Científicos Y Técnicos	80	15	58
55	Corporativos	0		
56	Servicios De Apoyo A Negocio	58	10	52
61	Servicios Educativos	390	10	67
62	Servicios De Salud Y De Asistencia Social	83	5	37
71	Servicios De Esparcimiento Cultural Y Deportivo	33		
72	Servicios De Alojamiento Temporal Y De Preparación De Alimentos	154	12	44
Total		1075	67	300

Fuente: INEGI, 2012.

El instrumento utilizado es resultado del estudio de la bibliografía, siendo en lo fundamental la Rueda de competencias del Modelo de Psico Consult (2001) que fue validado en la prueba piloto, el cual fue complementado con preguntas ya validadas del cuestionario del Desarrollo Estratégico de las MIPYME en cuanto al uso de sistemas de control interno formal y entorno sectorial (FAEDPYME; 2009; Medina 2011; Martínez Serna, et al, 2012) y el desempeño empresarial basado en las variables de rendimiento propuestas por Quinn y Rohrbaugh (1983). En la tabla 3 se muestran todas las variables de estudio, donde se conjugan las competencias de rueda de empresa se incluyeron bloques del entorno sectorial, percepción de resultados y el uso de los sistemas de control interno formal ampliando los items en competencias directivas de 16 a 49.

Tabla 3: Operacionalización de Variables de Estudio

Variable	Indicadores	Items	Alfa*
Competencia Comunicación	Escucha, Informes, Redacción Y Búsqueda De Información	10	0.782
Competencia Con La Gente	Gerencia De Conflicto, Relaciones Personales Y Trabajo En Equipo	8	0.801
Competencia Administrativa	Seguimiento, Efectividad De Recursos, Organización Y Planificación	12	0.836
Competencia Liderazgo	Desarrollo De La Gente, Delegación, Control, Motivación, Estilo E Impacto De Liderazgo	19	0.912
Entorno Competitivo Sectorial	Facilidad Para Entrada De Empresas, Competencia Del Sector, Poder De Negociación De Los Clientes Y Proveedores Y Servicios Sustitutos	5	0.714
Desempeño Empresariales	Procesos Internos, Sistema Abierto, Sistema Racional Y Recursos Humanos	13	0.805
Sistemas De Control Interno	Calidad Del Servicio, Flujo De Efectivo, Presupuestos, Análisis Económico-Financiero Y Sistema De Calidad	6	0.774

*El Alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si se situara entre 0,7 y 0,8 se estaría ante un nivel aceptable como muestra la casi totalidad de las variables, excepto la competencia de liderazgo que obtuvo valor de 0,912 que sería excelente.

Los sujetos de estudio fueron los dueños, gerentes y supervisores de las PYME sector servicios en Saltillo Coahuila, a quienes se les preguntó su percepción de cada pregunta, con una escala de Liker de 1 (desfavorable) al 5 (favorable). Se aplicaron 300 encuestas de manera directa en el período de junio a agosto de 2013. La confiabilidad del instrumento se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo el valor de 0.80 considerándose como un valor bueno. El instrumento incluyó variables de control de carácter socio demográfico como edad, sexo, escolaridad y puesto del encuestado, así como antigüedad, tamaño, subsector de la empresa. Para el procesamiento de los datos se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas la prueba de Chi cuadrada determinar el nivel de significación con un 90, 95% y 99% de confianza en la comprobación de las hipótesis.

RESULTADOS

Descripción Socio Demográfica

Las características de los dueños, directores - gerentes y supervisores que conforman la muestra es la siguiente: El 74% se desempeña como jefe/supervisor, de ellos un 63% tienen una antigüedad de 1 a 4 años, una formación universitaria con grado profesional el 49% y 17% de posgrado, mayoritariamente de sexo masculino (51%) y con una edad de menos de 40 años (78%) y de 40 a 55 años (20%). Ocupan el cargo de director/gerente de la empresa el 15% , en un 82% de género masculino y con experiencia en cargos de dirección de 1 a 4 años el 29%, de 5 a 9 años el 28% y más de 10 años el 27%. Las PYME del sector servicios del municipio de Saltillo Coahuila que participaron en el estudio empírico pertenecen al subsector de servicios educativos en un 22%, servicios profesionales 19% y apoyo a negocios 17%. El tamaño de mediana empresa es más representativo con un 52% y en cuanto a su madurez, en etapa consolidada 45% y desarrollo 33%. La tabla 4 muestra la autoevaluación de competencias directivas de los dueños, gerentes y supervisores de las PYME donde las 3 competencias directivas específicas mejor autoevaluadas de mayor a menor son: motivación, desarrollo de la gente y delegación. La competencia directiva genérica “liderazgo” con la mejor autoevaluación. Con respecto a las competencias directivas con menor ponderación de menor a mayor se infiere que son: seguimiento, efectividad de recursos e impacto de liderazgo. La competencia directiva genérica administrativa resultó ser la de menor autoevaluación.

Al analizar los resultados de la tabla 5 de nuestro estudio con respecto al ranking de las competencias directivas de Chinchilla (2001) encontramos que existen una competencia que ocupó el mismo lugar “efectividad de recursos” (16) y la competencia de comunicación con similar resultado en dos específicas (4 y 6). Las competencias genéricas mejor valoradas son de mayor a menor: liderazgo, comunicación, con la gente y administrativas.

Nivel de Desarrollo de las Competencias Directivas

Tabla 4: Autoevaluación de Competencias Directivas de Socios / Gerentes y Supervisores de Pyme Sector Servicios

Competencia Directiva Genérica	Competencia Especifica Directiva	Media	Sig.	Lugar
Comunicación	Escucha	3.00	0.007*	12
	Informes	2.99	0.175	13
	Redacción	3.12	0.001*	4
	Búsqueda De Información	3.05	0.001*	6
Con la Gente	Conflictos	3.05	0.001*	7
	Relaciones Personales	3.03	0.876	9
	Trabajo En Equipo	2.98	0.012*	14
Administrativa	Seguimiento	2.80	0.856	17
	Efectividad De Recursos	2.82	0.048*	16
	Organización	3.04	0.001*	8
	Planeación	3.11	0.008*	5
Liderazgo	Desarrollo De La Gente	3.19	0.036*	2
	Delegación	3.14	0.057	3
	Control	3.03	0.001*	10
	Motivación	3.22	0.001*	1
	Estilo De Liderazgo	3.00	0.011*	11
	Impacto De Liderazgo	2.97	0.085	15

Teniendo en cuenta el valor de la significación con $\alpha = 5\%$, en los restantes los valores son $>0,05$. Se hallan valores significativos en 12 de las 17 competencias específicas (70.58) y que puede estar relacionada la gerencia de conflictos con la competencia de escucha por la forma de planear y organizar las actividades complementado con el control y motivación de los gerentes y supervisores en las PYME del sector servicios.

Tabla 5: Comparativo Contra Ranking de Chinchilla

Competencia Directiva Genérica	Competencia Especifica Directiva	Lugar Chinchilla	Lugar Investigación
Comunicación	Escucha		12
	Informes	6	13
	Redacción		4
	Búsqueda De Información		6
Con la Gente	Conflictos		23
	Relaciones Personales	19	9
	Trabajo En Equipo	5	14
Administrativa	Seguimiento		17
	Efectividad De Recursos	16	16
	Organización		8
	Planeación		5
Liderazgo	Desarrollo De La Gente		
	Delegación	20	3
	Control		10
	Motivación		1
	Estilo De Liderazgo		11
	Impacto De Liderazgo	2	15

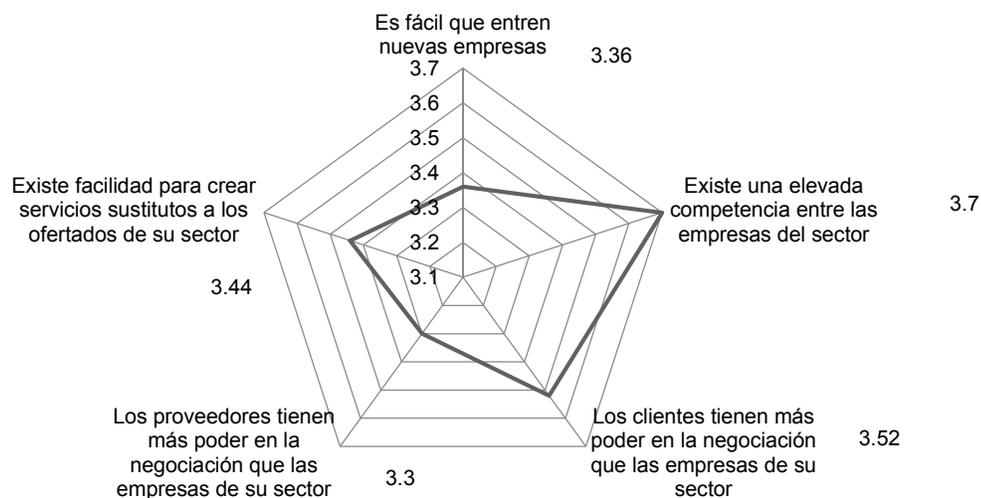
La competencia general de liderazgo tiene de las primeras diez competencias específicas mejor valoradas cuatro: motivación, desarrollo con la gente, delegación, y control. Con respecto a las menos valoradas se encuentran en la competencia general administrativa; seguimiento y efectividad de recursos. Se infiere que los encuestados no perciben como competencias específicas importantes el seguimiento, efectividad de recursos, impacto de liderazgo y trabajo en equipo; y esto puede estar relacionado con los numerosos problemas administrativos que originan una pobre cultura de trabajo en equipo y dificultades de comunicación en las PYME del sector servicios.

Lo anterior permite inferir que las PYME del sector servicios prefieren directivos, jefes y supervisores con competencias directivas específicas que desarrollen a sus subordinados, controlen los procesos y gente, deleguen con efectividad, motivando con un estilo de liderazgo que impacte a los objetivos de la

organización. Recordando que Chinchilla concluyo que las empresas buscan directivos capaces de crear equipo, desarrollar a sus colaboradores, con cualidades para el liderazgo y la motivación. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) constituye una potente metodología de análisis que permite conocer cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las PYME desarrollan sus actividades. Permite investigar acerca de la estructura de la industria, señalando las oportunidades y amenazas que las PYME tienen a la hora de competir dentro de su entorno específico.

Como se observa en la figura 1, las empresas consideran que el factor de mayor competitividad del sector es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes (3.70), seguido del poder negociador de los clientes (3.52). El factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere al poder negociador de los proveedores (3.30), seguido de la amenaza del factor facilidad de entrada de nuevas empresa y de nuevos competidores (3.36).

Figura 1: Percepción del Entorno Competitivo Sectorial PYME Sector Servicios en Saltillo Coahuila



La percepción del entorno competitivo en el sector de servicio de las PYME es valorado como que existe una competencia que oscila en la escala de 3.30 a 3.70. Pudiéramos decir que es un competencia de nivel medio, siendo la más alta la propia rivalidad competitiva entre empresas y la más baja el poder negociación con los proveedores.

Fuente: PROPIA

FAEDPYME (2011) en su análisis estratégico para el Desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica, estudio realizado a partir de una muestra de 3,871 empresas, en nueve estados mexicanos, se resalta el mejor desempeño de los indicadores de rendimiento de las empresas que adoptan estrategias exploradoras o analizadoras y una posición tecnológica fuerte o buena (López, Somohano y Martínez, 2011) obtuvo una escala de 3.19 a 3.95 donde también la competencia en el sector fue la variable alta y la de menor valor la facilidad para crear servicios sustitutos. El entorno competitivo es de nivel medio también, se infiere la alta similitud en el entorno competitivo sectorial entre los dos estudios. Los resultados de los cuatro variables para medir los resultados se muestran en la tabla 6. El alto valor de la satisfacción de los clientes coincide con los estudios de Chinchilla (2001) sobre competencias directivas al diagnosticar en una muestra de 148 empresas en 30 países, donde la orientación al cliente fue la competencia estratégica más valorada dado que es clave para obtener resultados económicos con una cultura de empresa con clara vocación de servicio.

Gálvez (2012), en su trabajo sobre el impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME, obtuvo como resultados de que a medida que se mejoran los procesos productivos o se adquieren nuevos

equipos, en las MIPYMES de mediana y alta tecnología de Cali se mejora significativamente su desempeño en cuanto a: 1) la satisfacción de los clientes, la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado, y en imagen de la empresa y sus productos o servicios; 2) en cuanto a su cuota de mercado, rentabilidad y productividad; y 3) en cuanto a su rendimiento global.

Tabla 6: Percepción de Resultados Empresariales de las PYME Sector Servicios

Eje	Resultados	Media	Desv. Tip	Varianza
Procesos Internos	Calidad Del Servicio	2.95	1.523	2.319
	Proceso Operativo Interno	3.05	1.324	1.753
	Organización De Las Tareas Del Personal	2.99	1.149	1.321
Sistema Abierto	Satisfacción De Los Clientes	3.08	1.382	1.909
	Rapidez De Adaptación De Las Necesidades Del Mercado	2.86	1.253	1.570
Sistema Racional	Imagen De La Empresa Y De Sus Servicios	3.15	1.390	1.932
	Participación En El Mercado	2.95	1.342	1.800
	Rentabilidad	2.92	1.328	1.763
Recursos Humanos	Productividad	2.75	1.248	1.558
	Motivación De Los Trabajadores	3.03	1.185	1.404
	Satisfacción De Los Trabajadores	3.04	1.151	1.326
	Permanencia Del Personal	2.71	1.191	1.417
	Asistencia Y Puntualidad Del Personal	2.98	1.260	1.588

La percepción sobre su desempeño empresarial en comparación con los competidores oscila entre malo (2) y regular (3). Es la imagen de la empresa y sus servicios, satisfacción de los clientes y proceso operativo interno las consideradas con valores más altos y las de menor ponderación: permanencia del personal, productividad y rapidez de adaptación de las necesidades del mercado. Lo cual significa que un problema en los resultados del sector es la estabilidad del personal y el desempeño en los procesos productivos. Modelo de resultados de Quinn y Rohrbaugh (1983). Fuente: elaboración propia.

Cepeda (2009) utiliza el modelo de Quinn y Rohrbaugh para estudiar la influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa en la Región Metropolitana, Chile. De todas las influencias calculadas para las variables del estudio, la más importante es la relación entre estrategia y el éxito competitivo. Es la que posee el valor absoluto más alto entre todos los coeficientes obtenidos. Este valor positivo indica que mientras exista de forma continua en el tiempo, acciones coherentes y planificadas para competir en el mercado, éstas influyen positivamente sobre el éxito competitivo de ésta. La segunda variable que posee un mayor grado de influencia sobre el éxito competitivo, es el liderazgo creativo. Este coeficiente alto indica que actitudes del líder de la PYME de tipo creativo, influyen positivamente sobre el éxito competitivo.

Análisis Mediante Contrastaciones de Variables

En este apartado interesa determinar en primer lugar si existe asociación entre el nivel de desarrollo de las competencias directivas con el tamaño de la empresa, con la etapa de madurez, con el sector y con el desempeño empresarial. La contrastación de variables se realizó a través de la Chi Cuadrada con un nivel de significación del 95% de confianza en las siguientes hipótesis:

H1 El nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con la etapa de madurez de la PYME

La tabla 7 muestra que el nivel de desarrollo de competencias directivas no está asociado en general con la etapa de madurez de las PYME. En cuanto a las etapas de la PYME, FAEDPYME (2011), en su análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en Iberoamérica, en el aspecto de entorno competitivo, planeación estratégica, utilización de herramientas contable y asignación de departamentos no presenta diferencias significativas con respecto a la etapa; sin embargo en las PYMES en etapa inicial se aplican más significativamente los procesos de recursos humanos y al analizar las empresas por sector que más aplican los procesos de recursos humanos, el de servicios e industrial están por arriba del comercial.

H2 El nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con el tamaño de las empresas

Tabla 7: Las Competencias Directivas y la Etapa de Madurez de las PYME

Competencia Directiva Genérica	Competencia Especifica	Chi Cuadrado	Gl	Sig. Asintot
Comunicación	Escucha	14.664	8	0.066**
	Informes Escritos	7.332	8	0.501
Con La Gente	Redacción De Informes	6.998	8	0.537
	Búsqueda De Información	13.956	8	0.083*
	Conflictos	27.446	8	0.000***
	Relaciones Personales	13.174	8	0.106
Administrativa	Trabajo En Equipo	6.019	8	0.645
	Seguimiento	6.600	8	0.580
	Efectividad De Recursos	9.032	8	0.340
	Organización	8.640	8	0.374
Liderazgo	Planeación	6.725	8	0.567
	Desarrollo De La Gente	42.316	8	0.000***
	Delegación	11.408	8	0.180
	Control	3.965	8	0.860
	Motivación	21.184	8	0.007***
	Estilo De Liderazgo	9.946	8	0.269
	Impacto De Liderazgo	6.998	8	0.537

Nivel de significación 0.01 ***0.05 **0.1* *Precisando un valor de la significación con $\alpha = 5\%$, en los restantes los valores son $>0,05$ por tanto no se acepta en general la H1. Solo se hallan valores significativos en "gerencia de conflictos, desarrollo de la gente y motivación" que puede estar relacionada con las debilidades de estructura, problemas de operación y grado de motivación de los sujetos por desarrollar su trabajo dentro de la PYME.*

Tabla 8: Las Competencias Directivas y el Tamaño de las PYME

Competencia Directiva Genérica	Competencia Especifica	Chi Cuadrado	Gl	Sig. Asintot
Comunicación	Escucha	3.226	4	0.521
	Informes Escritos	3.749	4	0.441
	Redacción De Informes	16.943	4	0.002***
Con La Gente	Búsqueda De Información	7.655	4	0.105
	Conflictos	4.388	4	0.356
	Relaciones Personales	7.584	4	0.108
Administrativa	Trabajo En Equipo	3.586	4	0.465
	Seguimiento	.630	4	0.960
	Efectividad De Recursos	3.322	4	0.505
	Organización	4.508	4	0.342
Liderazgo	Planeación	7.775	4	0.100*
	Desarrollo De La Gente	1.512	4	0.824
	Delegación	1.664	4	0.797
	Control	8.480	4	0.075**
	Motivación	3.879	4	0.423
	Estilo De Liderazgo	6.387	4	0.172
	Impacto De Liderazgo	0.919	4	0.922

Nivel de significación 0.01 ***0.05 **0.1* *Teniendo en cuenta el valor de la significación con $\alpha = 5\%$, en los restantes los valores son $>0,05$ por tanto no se acepta en general la H2. Sólo se hallan valores significativos en "redacción de informes y control" que puede estar relacionada con la interacción cercana por el tamaño de las PYME y la supervisión directa del gerente en el estilo de liderazgo hacia el subordinado para el cumplimiento de las tareas.*

En la tabla 8 se observa que el nivel de desarrollo de competencias directivas no está asociado con el tamaño de las empresas. Sin embargo, en FAEDPYME (2011) en el factor de tamaño y su relación al entorno competitivo, planeación estratégica, utilización de herramientas contable y asignación de departamentos no presenta diferencias significativas con respecto a la etapa; sin embargo en las PYMES en etapa inicial se aplican más significativamente los procesos de recursos humanos y al analizar las empresas por sector que más aplican los procesos de recursos humanos, el de servicios e industrial están por arriba del comercial y por último señala que es mayor el tamaño de las empresas, también es mayor el número medio de departamentos que se tienen diferenciados en la estructura organizativa; las empresas medianas aplican en mayor medida que las empresas pequeñas todos los procesos de recursos humanos y las empresas medianas son las que más usan las técnicas contables.

H3 El nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con los sub sectores de las PYME

Tabla 9: El Nivel de Desarrollo de Competencias Directivas y los Subsectores de las PYME

Competencia Directiva Generica	Competencia Especifica	Chi Cuadrado	Gl	Sig. Asisntot
Comunicación	Escucha	59.202	20	0.000***
	Informes Escritos	22.238	20	0.328
	Redacción De Informes	72.491	20	0.000***
	Búsqueda De Información	64.900	20	0.000***
Con La Gente	Conflictos	67.072	20	0.000***
	Relaciones Personales	48.194	20	0.000***
	Trabajo En Equipo	27.892	20	0.112
Administrativa	Seguimiento	30.815	20	0.058*
	Efectividad De Recursos	44.589	20	0.000***
	Organización	95.380	20	0.000***
	Planeación	57.889	20	0.000***
Liderazgo	Desarrollo De La Gente	49.274	20	0.000***
	Delegación	60.035	20	0.000***
	Control	78.718	20	0.000***
	Motivación	67.253	20	0.000***
	Estilo De Liderazgo	109.264	20	0.000***
	Impacto De Liderazgo	59.202	20	0.000***

Nivel de significación 0.01 ***0.05 **0.1* *Teniendo en cuenta el valor de la significación con $\alpha = 5\%$, en los restantes los valores son $>0,05$ *** se encuentra asociación entre el nivel de competencias directivas y el sub sector de las PYME en el 88% de las variables, por lo que se acepta en general la H3. Se infiere la asociación entre el nivel de competencias directivas y el subsector de servicios a que pertenece. Por tanto se acepta la H3 por la alta relación de 15 de las 17 competencias directivas. El estilo de liderazgo tiene la significancia más importante que puede estar relacionada con la organización y el control lo cual es una consecuencia de la toma de decisiones oportunas y la organización de tareas. Las de mayor significancia son: estilo de liderazgo, organización y control: se infiere que sea por la competencia genérica de liderazgo que permite el mejor desarrollo de la competencia genérica administrativa.*

En la tabla 9 se confirma que el nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con los sub sectores de las PYME. Considerando el estudio de Chinchilla (2001) que explora y describe un análisis sectorial en su estudio sobre competencias directivas y comenta que algunas de las diferencias que aparecen respecto a la valoración de las diferentes competencias se deben a las características propias de cada sector. Chinchilla considero los cinco sectores de mayor importancia para establecer un perfil del directivo: Consultoría, farmacéutico, servicios financieros, energía y alimentación; de los cuales solo energía y farmacéutico no ha sido considerado en nuestro estudio. De los nueve subsectores de servicios en saltillo Coahuila se consideraron los seis más importantes de mayor a menor: Servicios educativos, servicios de alojamiento y alimentos, servicios financieros, servicios de salud y asistencia, servicios profesionales y servicios de apoyo a negocio. H4 El nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con los resultados empresariales de las PYME.

En la tabla 10 se muestra que el nivel de desarrollo de competencias directivas está asociado con los resultados empresariales de las PYME. Las de mayor significancia son: organización y control en los resultados empresariales de sistema abierto y nuevamente control y escucha para los resultados empresariales del sistema abierto control y estilo de liderazgo en los resultados empresariales racionales, repitiendo control y motivación para los resultados empresariales de recursos humanos: se infiere que el nivel de desempeño de las competencias directivas impacta a los resultados empresariales. Se infiere que el nivel de desempeño de las competencias directivas genéricas de liderazgo impacta en mayor grado que las otras competencias a los resultados empresariales. Es importante señalar que la competencia directiva específica de escucha no tiene significancia en los resultados empresariales de recursos humanos. Al comparar los resultados de nuestro estudio y el obtenido por FAEDPYME 2011 encontramos que las diferencias entre los resultados de los dos estudios son significativas y relevantes. FAEDPYME evaluó a las PYMES entre valores de regular a bueno de 4.00 a 4.36 y PYMES saltillo de 2.71 a 3.15 que oscila entre malo y regular.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se efectuó una evaluación diagnóstica de las competencias directivas en las PYME del sector Servicios, en Saltillo, Coahuila. La metodología de investigación fue de tipo exploratoria,

descriptiva y explicativa. La estimación del tamaño de la muestra se obtuvo a partir de un muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95%. Se aplicaron 300 encuestas a socios, gerentes y supervisores en 67 PYME. En la autoevaluación de competencias directivas de los dueños, gerentes y supervisores de las PYME las 3 competencias directivas específicas mejor autoevaluadas de mayor a menor son: motivación, desarrollo de la gente y delegación. La competencia directiva genérica “liderazgo” con la mejor autoevaluación. Con respecto a las competencias directivas con menor ponderación de menor a mayor resultaron: seguimiento, efectividad de recursos e impacto de liderazgo. La competencia directiva genérica administrativa resultó ser la de menor autoevaluación.

Tabla 10: Desarrollo de Competencias Directivas y los Resultados Empresariales

Competencia Directiva Genérica	Competencia Específica	Signalítica Asintótica			Recursos Humanos
		Procesos Internos	Sistema Abierto	Racional	
Comunicación	Escucha	0.000	0.000	0.000	0.664
	Informes Escritos	0.001	0.326	0.000	0.030
	Redacción De Informes	0.000	0.000	0.000	0.000
Con La Gente	Búsqueda De Información	0.000	0.000	0.000	0.006
	Conflictos	0.004	0.000	0.000	0.000
	Relaciones Personales	0.000	0.000	0.000	0.000
Administrativa	Trabajo En Equipo	0.000	0.000	0.000	0.000
	Seguimiento	0.000	0.000	0.000	0.000
	Efectividad De Recursos	0.000	0.000	0.000	0.000
Liderazgo	Organización	0.000	0.000	0.000	0.002
	Planeación	0.000	0.000	0.000	0.000
	Desarrollo De La Gente	0.000	0.000	0.000	0.000
	Delegación	0.000	0.000	0.000	0.000
	Control	0.000	0.000	0.000	0.000
	Motivación	0.000	0.000	0.000	0.000
	Estilo De Liderazgo	0.000	0.000	0.000	0.000
	Impacto De Liderazgo	0.000	0.000	0.000	0.000

Se observa que con valores de la significación con $\alpha = 5\%$, en los restantes los valores son $>0,05$ ** y de la significación con $\alpha = 1\%$, en los restantes los valores son $>0,01$ *** se encuentra asociación entre el nivel de competencias directivas y los resultados empresariales en los procesos internos calidad en el servicio, eficiencia en el proceso operativo y la organización de tareas en el 100% de las variables; y los resultados empresariales para el sistema abierto que es la satisfacción de clientes, la adaptación a las necesidades del mercado y la imagen de la empresa y servicio en un 94% de las variables; y los resultados empresariales racionales en la participación del mercado, rentabilidad y productividad en el 100% de las variables; y los resultados empresariales para recursos humanos referente a la motivación, satisfacción, permanencia, asistencia y puntualidad del trabajador en un 94% de las variables, por lo que se acepta en general la H4, excepto en los informes escritos en el sistema escrito y la escucha en recursos humanos.

Las competencias directivas más requeridas en la administración y gestión de las PYME y que deben tener sus directivos, jefes y supervisores son que desarrollen a sus subordinados, controlen los procesos y gente, deleguen con efectividad, motivando con un estilo de liderazgo que impacte a los objetivos de la organización. En el entorno competitivo sectorial existe una competencia de nivel medio en donde las empresas consideran que el factor de mayor competitividad de la industria es el relativo a la rivalidad entre competidores existentes, seguido del poder negociador de los clientes. Por otra parte el factor competitivo menos valorado por las empresas se refiere al poder negociador de los proveedores, seguido de la amenaza del factor facilidad de entrada de nuevas empresas y nuevos competidores. La percepción del entorno competitivo en el sector de servicio de las PYME es valorado como que existe una competencia que oscila en la escala de 3.30 a 3.70. Pudiéramos decir que es una competencia de nivel medio, siendo la más alta la propia rivalidad competitiva entre empresas y la más baja el poder negociación con los proveedores. En la percepción del desempeño empresarial con respecto a sus competidores existe una baja evaluación entre mala y regular siendo la imagen de la empresa y sus servicios, satisfacción de los clientes y proceso operativo interno las consideradas con valores más altos y las de menor ponderación: permanencia del personal, productividad y rapidez de adaptación de las necesidades del mercado. Lo cual significa que un problema en los resultados del sector es la estabilidad del personal y el desempeño en los procesos productivos. Al analizar el nivel de desarrollo de las competencias directivas con relación a las etapas de madurez de las PYME no se encontraron valores significativos aunque las competencias genéricas de gerencia de conflictos, desarrollo de la gente y motivación puede estar relacionada con las debilidades de

estructura, problemas de operación y grado de motivación de los sujetos por desarrollar su trabajo dentro de la PYME.

Al analizar los resultados del nivel de desarrollo de las competencias directivas y su relación con el tamaño de las PYME sólo se hallan valores significativos en redacción de informes y control que puede estar relacionada con la interacción cercana por el tamaño del personal de las PYME y la supervisión directa del gerente en el estilo de liderazgo hacia el subordinado para el cumplimiento de las tareas. Se encontró asociación entre el nivel de competencias directivas y los sub sectores de las PYME en el 88% de las variables, de 15 de las 17 competencias directivas. El estilo de liderazgo tiene la significancia más importante que puede estar relacionada con la organización y el control lo cual es una consecuencia de la toma de decisiones oportunas y la organización de tareas. Las de mayor significancia son: estilo de liderazgo, organización y control: y la competencia genérica de liderazgo permite el mejor desarrollo de la competencia genérica administrativa.

Existe además una fuerte asociación entre el nivel de competencias directivas y los resultados empresariales en los procesos internos calidad en el servicio, eficiencia en el proceso operativo y la organización de tareas en el 100% de las variables; y los resultados empresariales para el sistema abierto que es la satisfacción de clientes, la adaptación a las necesidades del mercado y la imagen de la empresa y servicio en un 94% de las variables; y los resultados empresariales racionales en la participación del mercado, rentabilidad y productividad en el 100% de las variables; y los resultados empresariales para recursos humanos referente a la motivación, satisfacción, permanencia, asistencia y puntualidad del trabajador en un 94% de las variables, por lo que se acepta en general la hipótesis de la asociación en el desarrollo de las competencias directivas y los resultados empresariales.

Las de mayor significancia son: organización y control en los resultados empresariales de sistema abierto y nuevamente control y escucha para los resultados empresariales del sistema abierto control y estilo de liderazgo en los resultados empresariales racionales, repitiendo control y motivación para los resultados empresariales de recursos humanos: por lo que el nivel de desempeño de las competencias directivas impacta a los resultados empresariales. Una de las limitaciones de este estudio es que aborda el sector servicios que es heterogéneo como algo homogéneo. La investigación de Chinchilla sobre los perfiles de competencias por sectores sirve como un antecedente que nos ayuda para continuar profundizando en el perfil de competencia para los subsectores más representativos: Servicios educativos, servicios de alojamiento y alimentos, servicios financieros, servicios de salud y asistencia, servicios profesionales y servicios de apoyo a negocio. Será una tarea importante realizar un análisis por los subsector educativo para obtener el perfil de competencias directivas del subsector educativo.

En la revisión de la literatura los estudios realizados se centran en el sector industrial o manufacturero y no se encontraron estudios específicos para el sector de servicios, en lo cual reside a originalidad o aporte en el objeto de estudio de esta investigación, lo cual es importante por el papel creciente que ha tenido este sector en los últimos veinte años. En particular el subsector educativo dentro de las investigaciones se enfocan al nivel básico mientras que es el nivel superior objeto de análisis en nuestra investigación. El gran reto como continuidad de la presente investigación es diseñar un perfil de competencias directivas para Socios, Directivos, gerentes, jefes y supervisores del sector servicios en el Municipio de Coahuila y la metodología de implantación de ese modelo de gestión que impactaría a la estabilidad y sobrevivencia de las PYME.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, K. (1996). Análisis conductista como base de la competencia laboral. Papers de Formación Municipal. Número 86. p. 14. Barcelona. España

Alles. M. (2004) Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires Argentina

- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17. Mum. 1, pp. 99-120. Texas A & M University.
- CEPAL (2010). *Financiamiento a las microempresas y las PYME en México*. Naciones Unidas, Santiago de Chile
- Cepeda (2009) *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa* Región Metropolitana, Chile.
- Chinchilla, N. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review Núm. 89: p.10-27
- Chinchilla, N. (2001). *Estudio sobre competencias directivas*. Papers de Formacio Local Num.79: Barcelona. España
- Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. IESE Business School OP nº 01/4: Barcelona. España.
- Covey, S. R. (1993) *Los 7 hábitos de la gente eficaz*. Paidós Empresa, Barcelona
- Chomsky, N. (1957) *Estructuras sintácticas*. Buenos Aires. Siglo XXI.
- DeSeCo. (2001). *Defining and selecting key competencies*. Rychen D.S. y Salganik L.H.
- Ducci, (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional". En: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Gálvez (2012). *Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia* *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 122, pp. 11-27, Universidad ICESI. Colombia
- FAEDPYME (2011). *Informe MIPYME Iberoamérica 201*. Universidad Politécnica de Cartagena, España.
- García, F. (2005) *Estudio sobre la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas*. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Llorente, Jorge. (1999). *Introducción a las competencias: ¿por qué son lo que hay que tener?* Capital humano. Thomson. Londres.
- Martínez R, Abando C. y Mata A. (2010). *Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la vbr: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad*. *Investigaciones Europeas*, Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188.
- Malhotra, N (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. Prentice-Hall. México
- McClelland, D.C. (1973). *Pruebas de competencia en lugar de inteligencia*. *Psicólogo americano* 1 (1):1-14.
- Molina, V; Medina, M; Armenteros, M.; Barquero, D.; Espinoza, J. (2011). *Sobrevivencia de las PYME en el estado de Coahuila, México*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 4(1), 47-66
- Psico Consult C.A. (2001). *Técnicas de Entrevista de Selección por Competencias*. Universidad Central. Venezuela.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

Quinn, Robert y Rohrbaugh, John (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to Organizational analysis. *Management Science*, 29(3): 363-377.

Reis, O (1994). Cualificación contra competencia: debate semántico, ¿evolución de conceptos o baza política?, Ed. CEDEFOP, Berlín No. 2.

Rodríguez, T. (1999). *Curso Básico de Psicometría*. Universidad Central de Venezuela

Rubio A. y Aragón A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en las PYME *Cuadernos de Gestión* Vol. 2. N.1 (Año 2002) 49.

Spenser, L. y Spenser, S. (1993). *Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior*. Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal.

BIOGRAFÍA

Melchor David Elizondo Sandoval, Mexicano. Lic. En Administración de Empresas (1985) en la Facultad de Ciencias de la Administración de Saltillo Coahuila. Máster en Administración (1992) por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Consultor de Criterio Empresarial S.C. 2000-2013. Actualmente estudiante de Doctorado en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila y catedrático invitado de la misma institución desde 2010. Profesor invitado de la Universidad del Valle de México desde 2008. Profesor invitado por la Universidad del Desarrollo Profesional desde 2009. Profesor invitado por la Universidad Autónoma del Noroeste desde 2012. Profesor invitado por la Universidad Interamericana para el Desarrollo desde 2011. Dirección institucional: Blvd. Venustiano Carranza y Gonzalez Lobo. Col. Republica Oriente. C.P. 25280. Saltillo Coah. Email: david55551@live.com.mx

María del Carmen Armenteros Acosta, Cubana. Lic. en Historia (1966) y Lic. En Ciencias Políticas (1977), Universidad de La Habana. Dra. En Ciencias Económicas (1983) de la Universidad Estatal de Kiev, Ucrania. Profesora investigadora en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas. Coordinadora de la Maestría de gerencia de la Ciencia e innovación y de la Maestría en Administración y Dirección de la Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en universidades de España, Bolivia, Colombia y México. Coautora de libros y artículos científicos. Desde el 2010 Catedrática Investigadora de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Víctor Manuel Molina Morejón. Mexicano. Titulado de Ingeniería Mecánica (1976) y Dr. Ciencias Técnicas en la Universidad Estatal de Odesa, Ucrania. (1991) Vicerrector de la Universidad de Cienfuegos, Director de la Delegación de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Cienfuegos y con experiencias de dirección en servicios científico tecnológicos. Profesor investigador en diversos programas de Maestría en la Universidad de La Habana e Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesor invitado en ITESM-Campus Laguna Torreón, México. Coautor de libros y artículos científicos. Desde el 2006 catedrático investigador de la UAdeC,. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: vmolinaa2005@yahoo.com.mx