

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS DE COAHUILA, MEXICO

David Hernández Barrera, Universidad Autónoma de Coahuila, México
María del Carmen Armenteros Acosta, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Yanet Villanueva Armenteros, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Jesús Alberto Montalvo Morales, Universidad Autónoma de Coahuila, México
Berenice del Rio Ramírez, Universidad Autónoma de Coahuila, México

RESUMEN

La capacidad de dirección permite una gestión eficaz de los recursos humanos, lo cual la convierte en uno de los factores para el éxito y competitividad de las empresas. El objetivo del trabajo es efectuar una medición del desempeño de las competencias directivas transversales en empresas medianas y grandes del sector industrial de Saltillo, Coahuila. La indagación empírica abarcó una muestra de 26 empresas del sector automotriz y metalmecánico dado el aporte al crecimiento y competitividad del estado. Tanto la clasificación como el cuestionario ha sido validado por Cardona and García-Lombardía, CREA y una prueba piloto en la región en diferentes sectores económicos del contexto iberoamericano. Se aplicó una entrevista encuesta para medir la auto percepción del desempeño mediante comportamientos en los gerentes en dos niveles (alta dirección y mandos intermedios). Los resultados reflejan un nivel adecuado de las competencias estratégicas seguidas con valores similares por las de relaciones interpersonales y de eficacia personal, ocupando el grado óptimo, por encima del estándar, la orientación al cliente y el compromiso con al organización, lo que refleja que en las empresas del sector industrial predomina una visión del desempeño orientado a los resultados y metas económicas y poca utilización de las fuentes generadoras de valor procedente de la gestión del talento humano.

PALABRAS CLAVE: Competencias Gerenciales, Estratégicas, Estratégicas y Eficacia Personal, Medición del Desempeño

MANAGEMENT COMPETENCIES IN THE INDUSTRIAL SECTOR: PERFORMANCE MEASUREMENT YOUR BUSINESS COAHUILA, MEXICO

ABSTRACT

Leadership requires efficient management of human resources, which makes it one of the factors for success and competitiveness of enterprises. The aim of this work is to create a performance measurement of the transverse management competencies in medium and large industrial sector Saltillo, Coahuila companies. The empirical inquiry covered a sample of 26 companies from the automotive and metallurgical sectors contribution to growth and competitiveness of the state. Both the classification and the questionnaire were validated by Cardona y Garcia-Lombardy, CREA and a pilot test in the region in different economic sectors of the Latin American context. A survey interview was used to measure the self-perception of performance by managers behavior on two levels (senior and middle management). The results reflect an adequate level of strategic competencies with similar values. This is followed by interpersonal relationships and personal

effectiveness, occupying the optimum, above standard, customer focus and commitment to the organization. This reflects in companies in the industrial sector dominated by a vision of results-oriented performance and economic goals and little use of generators of value from the management of human talent.

JEL: M10

KEYWORDS: Management Competencies, Strategic Competencies, Interpersonal Relationships Competencies, Personal Effectiveness Competencies, Performance Measurement

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la economía del conocimiento, el valor estratégico del conocimiento es un recurso clave de la competitividad y el bienestar, por lo que las competencias gerenciales, como parte del desempeño distintivo de la gestión humana, se convierte en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado en sectores económicos prioritarios. Dentro de los factores de éxito de las empresas identificados en diversas investigaciones se encuentra la capacidad directiva para gestionar la empresa (Camisón, 1997; Monfort, 2000, Donrrosoro et al, 2001), en particular la capacidad del directivo en cuanto a una visión a largo plazo, su liderazgo con los trabajadores y con ello la posibilidad de movilizarlos a los metas de las organización. Los directivos deben ser profesionales con experiencia, conocimiento del entorno, del mercado, de los recursos humanos, tecnológico y financiero para la toma de decisiones. Dentro de la capacidad directiva el enfoque por competencias constituye una herramienta valiosa, promovida y reconocida en sus múltiples aplicaciones ya que permiten el desarrollo de las personas como activo estratégico Sin embargo, la problemática es que aún muchas las empresas evalúan a sus empleados en términos de logro de resultados, es decir, que se concentran en el qué. La evaluación por resultados ofrece la ventaja clara de la objetividad: si los objetivos han sido predefinidos en términos cuantitativos y medibles, resulta bastante sencillo proceder a una evaluación del gerente o/y empleado en función del grado en que se han cumplido. Típicamente, la evaluación por resultados va acompañada de sistemas de incentivos económicos que premian el logro de los objetivos. Este tipo de evaluación presenta, la desventaja de tener una escasa proyección de futuro: los datos fundamentales para llevarla a cabo proceden del pasado, que los objetivos son algo externo al individuo, no representan necesariamente un desarrollo personal de las capacidades

Las diversas investigaciones empíricas han analizado el perfil de competencias directivas desde la gestión empresarial y desde la formación de ejecutivos, con diferentes modelos y clasificaciones de competencias directivas y/o gerenciales en el contexto iberoamericano (Cardona, P y Chinchilla, 1999; García Lombardía, Chinchilla y Cardona, 2001; Cardona y García - Lombardía, 2005; Bosch, M, Lee, Y-t; Cardona 2013; Calderón Hernández, et al, 2004, 2010; Armenteros, et al, 2010; Medina Elizondo et al, 2012; Guevara de la Rosa, et al, 2010, entre otros. Un aspecto planteado como interrogante en estas investigaciones es la validez de un perfil ideal sectorial y por contextos culturales de competencias para directivos. Las investigaciones previas de competencias directivas en la región se han realizado en las PYME y bajo el modelo de Psico Consult A.C. “*Rueda de competencias*” (Medina Elizondo, et al, 2014).

Precisamente en esta perspectiva abierta de investigación se enmarca el presente trabajo, en el sector automotriz y metalmecánico dado el papel protagónico que ocupa en la estructura económica del estado y en empresas de tamaño mediano y grandes, que pueden evidenciar experiencias y prácticas resultado de la integración de cultura empresarial mexicana y de otros países, por existir en este sector la mayoría de las inversiones extranjeras. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo: Identificar el nivel de desarrollo de las competencias gerenciales en directivos de nivel estratégico y táctico, del sector industrial en Coahuila. Una vez definidas las competencias directivas básicas, y detectadas las carencias y necesidades de mejora de los directivos en las organizaciones mediante el diagnóstico, es preciso elaborar un plan para el desarrollo de sus competencias así como una evaluación sistemática del desempeño. De ahí la

importancia de la evaluación de competencias directivas en las empresas para detectar el comportamiento de los más altos niveles de dirección de las organizaciones como premisa del cambio organizacional que exige el contexto económico actual. El trabajo se estructura de la siguiente forma: en la introducción se plantea el problema y objetivo del trabajo; una revisión teórica mediante la descripción de las diferentes modelos y clasificaciones de competencias directivas y resultados de sus aplicaciones en investigaciones empíricas; seguida de la explicación de la metodología utilizada con sus variables e instrumento; los resultados obtenidos en el diagnóstico por tipo de competencias directivas, su relación con la actividad innovadora y el desempeño económico empresarial y las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

En contexto de globalización, alta rivalidad competitiva, creciente cambio en condiciones de incertidumbre, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones en la creación de riqueza y valor agregado para alcanzar una posición ventajosa en el mercado global. Sin desconocer el impacto del factor externo en la empresa, el estudio de las competencias directivas se basa en la teoría de los recursos y capacidades, a partir del precepto de que las empresas son heterogéneas según los recursos estratégicos que controlan, la posesión de ciertos recursos clave, caracterizados por su valor y las barreras a la imitación que les permite maximizar sus rentas (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Rumelt 1991). Benavides (2002) afirma que lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias constituyen una fuente de ventaja competitiva, condición fundamental para lograr la competitividad de una empresa. Estos elementos de competitividad son definidos por Barney (2003: 424) como “activos, recursos, capacidades y competencias”, es decir, activos intangibles que no tienen el mismo potencial para ser fuentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles. Las estrategias competitivas, según Porter (1982), buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, lo cual significa elegir un conjunto de actividades diferenciadas y ofrecer una combinación única de valor.

Dentro de los activos de la empresa, el capital humano definido como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y competencias individual y colectivas (Araujo *et al.*, 2006, p. 84) ha sido reconocido como un recurso y capacidad de gran potencial para crear ventajas competitivas sostenibles porque son difíciles de replicar e imitar, se construyen, acumulan y mejoran en el tiempo. Dentro de la estructura humana de una organización, los recursos y capacidades directivas tienen la función de diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa (Pérez López, 1993); permiten entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa (Barney, 1991); juegan el papel primordial de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que ésta desplegará y fomentará con las oportunidades del entorno (Kor y Mahoney, 2000); tienen gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial Landeta *et al.*, (2007). En resumen, los activos y capacidades de dirección son decisivos para la gestión empresarial exitosa.

Un breve recorrido conceptual sobre las competencias directivas permite distinguir algunas ideas centrales, así como su diversidad teórica, que condiciona la complejidad al abordar la temática, sobre todo en la investigación. Boyatzis R. (1983) establece una tipología de las competencias basada en un marco teórico de estilos de aprendizaje y la teoría del aprendizaje experiencial, en lugar del rendimiento en el trabajo o rasgo de personalidad, de lo cual deriva la necesidad del desarrollo del concepto a partir de las habilidades de aprendizaje dominio específico y rica en conocimientos; dominio de una transacción integrada entre la persona y el medio ambiente; dominio desarrollado por la práctica. A partir de ahí definen 12 competencias: ayuda y delega, la adaptación, la recopilación de información, análisis de información, la planificación, el análisis cuantitativo, la gestión de la tecnología, gestión por objetivos, la iniciativa empresarial, adopción de medidas, liderazgo y relaciones, valoradas según las fases del aprendizaje por experiencia. Como

resultado de su estudio sólo 7 de las competencias presentan mayor nivel de correlación con las diferentes fases de aprender de la experiencia: ayuda y delega, la planificación, gestión por objetivos, la iniciativa empresarial, adopción de medidas, liderazgo y relaciones. En este mismo sentido, Barney (1991) clasifica las capacidades directivas atendiendo a la formación y desarrollo formal del directivo; aspectos innatos o cognitivos; y la experiencia acumulada; mientras que Kor et al (2000) propone tres niveles de experiencia específica: en la empresa; compartida en el equipo directivo y en la industria.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Proponen un conjunto de competencias gerenciales: comunicación, planificación y administración, para la globalización, trabajo en equipo, acción estratégica, y manejo de personal. En este caso está más orientado a las funciones tradicionales de la administración. Pernía, Coscojuela y Vásquez (2005), señalan que manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse: la recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los cimbras negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios.

Dalziel y otros (citados por Carrasco (2003), señalan que tras haber aplicado durante más de veinte años la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo diferentes empresas y organizaciones de todo el mundo, Hay Group ha descubierto que existen una serie de competencias que se repiten muy frecuentemente en diversos puestos. Las competencias son: de logro y acción, iniciativa, de ayuda y servicio: de influencia, cognitivas, de eficacia personal. Consideran las competencias gerenciales como específicas: desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y liderazgo. Dentro de estas competencias se incluyen las denominadas por Cardona et al, (1999) como de relaciones interpersonales y reconoce en las primeras las estratégicas y de eficacia personal.

A pesar de las diferentes concepciones sobre las competencias, Cardona, et al (2005) plantea que “está emergiendo una nueva sensibilidad hacia la evaluación de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas” y cada vez son más las empresas que empiezan a evaluar no sólo los resultados –el qué–, sino también la forma en que cada empleado los alcanza, es decir, el cómo”. Desde sus primeros trabajos investigativos Cardona et al (1999) clasifica en tres grupos las competencias de los directivos en técnicas y gerenciales, y estas últimas en estratégicas, intratécnicas o de relaciones interpersonales, y un tercer grupo de eficacia personal. Las estratégicas persigue y se mide por los logros económicos, eficiencia y eficacia, mientras que las intratécnicas se mide por la unidad, es decir, por el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa. Las competencias de eficacia personal miden la relación eficaz de la persona consigo mismo y con el entorno. “El desarrollo personal es imprescindible para lograr el deseable desarrollo profesional, puesto que está vinculado a actitudes y comportamientos del ser humano que sirven de base al aprendizaje y a la mejora continua” (García Lombardía et al, 2001). Como valoran las empresas estas competencias expresan la cultura organizacional de las mismas en términos de unidad, compromiso y futuro.

Para el análisis sectorial la dimensión estratégica es, por su propia naturaleza, la dimensión directiva que más depende del entorno y, por tanto, más susceptible de variar sus requerimientos de un sector a otro. Las competencias de eficacia personal son propias de las cualidades personales y no deben tener diferencias. Mientras las competencias intratécnicas deberían variar más respecto al tipo de puesto desempeñado por el directivo (con más o menos personas a su cargo, relación más o menos directa con clientes y/o proveedores, etc.) que respecto al sector Otros factores serían cultura organizacional, nacionalidad de la empresa y

tamaño de la empresa. (García Lombardía et al, 2001). El modelo de Cardona y Chinchilla indica que existen ciertos criterios que determinan la calidad de una organización siendo éstos: eficacia, atraktividad y unidad. Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo: para la eficacia el talento estratégico, para la atraktividad el talento ejecutivo y para la unidad el talento del liderazgo personal; con todo lo cual buscan crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Gorrochotegui, 2007).

Teniendo en cuenta el enfoque sectorial en el perfil de competencias avizorado por García Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) y por el carácter multicultural del mismo según Cardona, Bosch y Yih-teen (2013), centraremos la revisión en aquellos estudios empíricos realizados en el sector manufacturero y en el contexto iberoamericano, como antecedente teórico del presente estudio exploratorio. García-Lombardía, Chinchilla y Cardona (2001) realizaron un estudio en 148 empresas de diversos sectores, españolas y extranjeras, donde existe predominio de grandes empresas y de empresas de consultoría, donde el 36 % fueron directivos generales y 46% de recursos humanos. Las competencias directivas más valoradas por estas organizaciones, fueron: la orientación al cliente, el liderazgo, la honestidad y la iniciativa, es decir, las cualidades que describen un perfil directivo con capacidad para trabajar en equipo y para motivar a sus colaboradores. En el mismo ranking las competencias relacionadas con la capacidad del propio directivo para mejorar personalmente: aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad son competencias directivas muy valoradas por las empresas para hacer frente a los grandes cambios del siglo XXI. Es decir, apuntan los autores mencionados, se observa un enfoque asociado a la gestión del conocimiento y de los intangibles una organización, desarrollar una actitud proactiva ante todos los escenarios de sus decisiones: el entorno externo, el interno y ellos mismos como personas.

Como hallazgo significativo señalan que las competencias estratégicas, tradicionalmente consideradas como las más relevantes dentro de la empresa, resultan en general menos valoradas que las de eficacia personal y, sobre todo, que el grupo de las competencias intratéticas. Se busca un directivo con una dimensión estratégica importante, sobre todo en lo que respecta a orientación al cliente y la visión del negocio, pero son las competencias intratéticas (interpersonales) las que reciben una valoración más alta ya que son los comportamientos habituales y observables que impulsan el logro en cuanto al desarrollo y crecimiento de las personas que componen la organización, y también en lo que se refiere a la generación de unidad y compromiso en la empresa. Un estudio causal de la competitividad empresarial en empresas manufactureras vascas, realizado por Martínez Santa María, et al (2010) otorga una importancia especial a las capacidades directivas al plantear este factor como precedente de las restantes capacidades: innovación, marketing y calidad y su efecto en el desempeño empresarial. Sus hallazgos evidencian que empresas industriales con capacidades directivas superiores se caracterizan por una clara y concreta visión estratégica por parte de sus directivos, una adecuada cualificación de los mismos, una constante introducción de prácticas innovadoras de dirección y gestión, así como una importante y bien orientada inversión en la formación y desarrollo de sus empleados, que se manifiestan en un mayor crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad en comparación con sus competidores.

Ferrer, J. y Clemenza C. (2006), en estudio en 101 empresas del sector metalmecánico de varios municipios de Zulia, Venezuela, concluyen que un 72% de los líderes evidencian habilidades técnicas, con problemas en habilidades humanas; se observaron elevados niveles de interacción (62%), pero poco compromiso y sentido de pertenencia con la organización (26%). Destacan como hallazgo, que dentro del estilo gerencial en las empresas del sector metalmecánico se observaron algunas diferencias según el tamaño de las empresas: en pequeñas como líderes autocráticos y en algunos casos, con orientaciones paternalistas; en la mediana empresa, se inclinaron hacia una dirección participativa o democrática, de liderazgo situacional. En ambos, con habilidades técnicas elevadas, aunque con dificultades para diseñar los métodos y procedimientos (39%) y la identificación clara de situaciones a decidir (22%). Orientados al estímulo en la formación de equipos y en propiciar la comunicación, la cual no es efectiva (17%); bajo nivel de relaciones interpersonales y la información soportada para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, las habilidades

conceptuales aumentan según la escala y tipo de organización (65%), aunque subsisten debilidades en la capacidad para tomar a la empresa como un todo, no buen equilibrio entre los intereses de la empresa y de los empleados y débil capacidad para asumir riesgos y frágiles toma de decisiones.

Guevara De la Rosa, F; Plascencia Villanueva, A. B. (2010) en su trabajo orientado a una metodología para la enseñanza de las competencias directivas, establece un sustento de su investigación, teórico pero también de estudios empíricos desarrollados en dos contextos latinoamericanos. Hace referencia a la exploración en empresarios colombianos, donde se evidencia que los gerentes de desempeño superior deben su éxito a la práctica de las siguientes competencias directivas: Entendimiento estratégico organizacional, el trabajo en equipo, la orientación a objetivos, la integridad personal, el liderazgo y la proactividad. Posteriormente se conformaron 11 grupos de competencias directivas, cada una con su respectiva descripción, siendo éstas: 1. capacidad de exploración -sensibilidad al entorno-, 2. pensamiento gerencial, 3. entendimiento estratégico organizacional, 4. trabajo en equipo, 5. liderazgo, 6. negociación, 7. orientación a objetivos, 8. proactividad, 9. proyección social, 10. habilidad personal 11, integridad personal.

Guevara et al (2010) afirma “Estas competencias directivas que practican los gerentes exitosos en Colombia-y posiblemente en el resto del mundo- son motivadas o generadas por el individuo cuando éste hace suyos o dispone de los siguientes 4 disparadores del mejor desempeño: 1.- la habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación. 2.- la habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de éstos, 3.- se dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento, 4.- la habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores” Para el estudio empírico en 37 ejecutivos de empresas maquiladoras de la rama electrónica que existen en la ciudad de Tijuana, Guevara et al, diseña un cuestionario que refiere se basa en las aportaciones del modelo de Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (1999), las cuales clasifica: analíticas, operativas y personales. Sus resultados en cuanto a competencias analíticas, cataloga de bastante dominio: *proactividad 42%, liderazgo 30% y reflexión 29%*. Las competencias directivas operativas de mayor dominio fueron: *orientación a objetivos 48%, toma de decisiones 33% y resolución de problemas 30%*. Las competencias de índole personales en el descriptor son: *aprender a escuchar 33%, empatía 31%, asertividad 29% e integridad personal 49%*.

Huamán y Abregú (2013), enfocados en las competencias de gestión del talento humano, es decir, desde la dimensión de las relaciones interpersonales, consideran cuatro habilidades en su estudio, adaptado de la versión española MSI (*indicator of management skills*): liderazgo, ejecución o práctica, desarrollo del recurso humano y gestión del cambio en las organizaciones, aplican un cuestionario de 20 pares de expresiones en sentido de competencias con respuesta tipo likert, a un grupo homogéneo de directivos conocedores de las ciencias administrativas en Perú. En sus resultados sólo el 11,8% de los directivos (director, administrador, gerente, jefe o coordinador) alcanzaron desarrollar alto nivel para la gestión del talento humano, en tres de las dimensiones estudiadas: liderazgo para comunicar y definir estrategias, para motivar y estimular, dar ejemplo y representar al equipo de trabajo; desarrollo del talento humano, orientado a formar, asesorar y proporcionar *feedback* como planificar la carrera del personal y delegar tareas; y gestión del cambio, porque buscan oportunidades de mejora, asumen riesgos e informan a sus colaboradores comprometiéndose con dichos cambios. En general se refleja que la mayoría de los directivos requieren mejorar o desarrollar en las dimensiones de las competencias directivas. Tal y como plantea Guevara de la Rosa, et al (2010) el estudio y análisis de las competencias especialmente las directivas, presentan una variedad de enfoques y tipología conforme sea la línea de investigación que se emplee.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio exploratorio para el diagnóstico del nivel de desarrollo de las competencias directivas en el sector manufacturero, se sustenta en la definición, clasificación y denominación de las competencias transversales y sus investigaciones empíricas, validadas en el contexto español y mundial de P. Cardona Soriano, de la

IESE de la Universidad de Navarra, conjuntamente con Chinchilla (1999) con Chinchilla y García Lombardía (2001), con García – Lombardía (2005) y con Bosch, M.J Yih-teen L. (2013). La investigación se ha diseñado en dos partes:

Una primera parte, fase exploratoria de carácter empírico, para caracterizar y medir el nivel de desarrollo de las competencias en dos estratos directivo: gerente o director general y en mandos intermedios o staff. Se realiza mediante la técnica de recogida de la información en entrevista a directivos, elegidos a través del muestreo aleatorio de una muestra representativa de dos sectores prioritarios y relacionados entre sí, de la industria de la región: automotriz y metalmecánico. Como antecedente a esta etapa, se realizó una validación del instrumento en cuanto a la comprensión de los constructos, para las competencias estratégicas y de eficacia personal, en 35 directivos de grandes empresas del sector industrial en general, que arrojó un “ α ” Alpha de Cronbach aceptable para cada competencia, con valor mínimo de 9,00 y valor máximo de 9,39. Se aplicó en enero-febrero del 2014 y las medias obtenidas fueron: las competencias estratégicas obtienen una evaluación buena todas por encima de 4 y con un promedio de 4,47 y las de mayor valor corresponde a visión estratégica y valor mínimo a red de relaciones. En cuanto a las competencias de eficacia personal el valor medio también se comporta en un buen nivel con una media de 4,5, y las de valor mayor corresponde a autocontrol y equilibrio y el valor mínimo a gestión del tiempo.

Para la presente etapa de la investigación, la población objeto de estudio está formada por las empresas medianas y grandes, clasificadas por el INEGI (2014) según el número empleados, del sector automotriz y metalmecánico. De una población de 122 empresas, la muestra estructurada, por sector y tamaño, es de 65 con un error aleatorio inferior al 5.0% (para un intervalo de confianza del 95%). La muestra utilizada supone el 53.4% de las empresas de la población objeto de estudio. El trabajo de campo se realizó de enero a febrero del 2015. Los sujetos a entrevistar fueron por orden de preferencia: (1) Director/Gerente o Director General; (2) Director Comercial, de Operaciones; de Recursos Humanos, entre otros. Los datos de la población y muestra se reflejan en la tabla No. 1 (El trabajo presente sólo ofrece los datos del 40% de la muestra).

Tabla 1: Cálculo de la Muestra

Sector	Población	Muestra	Tamaño	Automotriz	Metalmecánico	Total
Automotriz	45	24	Mediana	16	28	44
Metalmecánico	77	41	Grande	8	13	21
TOTAL	122	65		24	41	65

El instrumento proviene de la guía para las competencias directivas transversales en la gestión empresarial de la Confederación de Empresarios de Aragón (CREAa), España, y de su validación a través de los resultados del 2010, el cual tiene sus antecedentes en el marco teórico desarrollado por Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (1999) y validadas posteriormente en el estudio en empresas vascas del sector manufacturero por García Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001). El cuestionario contiene 14 competencias directivas de tres tipos: estratégicas, interpersonales y de eficacia. Cada una describe comportamientos situacionales relevantes y comprobables que reflejan diferentes grado de dominio de la competencia en el desempeño: mínimo, óptimo y alto. Para la medición de los 154 ítems (comportamientos observables) se utilizan las escalas subjetivas de tipo Likert de 1 a 5 (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca). Las variables se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de Variables

Clasificación	Definición	Competencias	Ítems
Competencias			
Estratégicas	Orientadas a los resultados económicos	Orientación al cliente, negociación, visión del cliente, red de relaciones efectivas, compromiso con la organización.	53
Relaciones Interpersonales	Orientadas al desarrollo de las personas.	Comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, dirección de personas, delegación, coaching,	46
Eficacia personal	Orientadas a la relación eficaz de las personas con el entorno y consigo misma	Gestión del tiempo, Análisis de problemas y toma de decisiones, cambio personal y aprendizaje, autocontrol y equilibrio.	45
Modalidades de innovación	Introducción de nuevos y/o mejorados productos, procesos y cambios organizacionales.	Innovación de productos, procesos y sistema de gestión y dirección.	7
Desempeño Económico	Percepción de resultados en comparación con los competidores	Calidad del producto, Eficiencia de los procesos operativos internos, Organización de las tareas del personal ;Satisfacción de los Clientes; Rapidez de adaptación de las necesidades de los mercados; Imagen de la empresa y de sus productos; Participación en el mercado; Rentabilidad, Productividad, Motivación de los trabajadores; Satisfacción de los trabajadores; Permanencia del personal; Asistencia y puntualidad del personal	13

Una segunda parte, fase cuantitativa, en la que se realiza el análisis estadístico descriptivo y de contrastación de hipótesis. El análisis descriptivo se realizó con el método del CREA (2010b) en estudio similar, a partir de la diferenciación de los comportamientos en tres grados: mínimo, óptimo y alto; y el establecimiento de tres índices para la medición del desempeño: índice de comportamiento (IC – promedio de los comportamientos), índice de grado (IG- promedio de comportamiento de los grados mínimo, óptimo y alto) e índice de grado acumulado (IGA – promedio de todos los grados). El IG se mide con los siguientes parámetros: > 0.60 grado 3: alto; 0.50 - 0.59 grado 2: óptimo; 0.49 – 0.40 grado 1: mínimo; < 0.40 déficit. Al final se determina el nivel de desarrollo interno de la competencia según el IGA atendiendo a la siguiente escala: > 0.75 alto; 0.75 - 0.50 moderado; 0.49 – 0.25 bajo; < 0.25 muy bajo.

En la contrastación de las hipótesis, se utiliza Anova de un factor para las diferencias de medias, y teniendo en cuenta el tamaño de la muestra y la no normalidad de las variables la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis. La hipótesis No. 1 Existen diferencias de medias entre las competencias directivas transversales entre los directivos con cargos en alta dirección y mandos intermedios. Para contrastar el efecto económico de las competencias directivas transversales, se adopta el término de competitividad desde la perspectiva micro y empresarial, definida por Martínez (2009) como “la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”. Se seleccionan indicadores del desempeño económico de las empresas desde la percepción de los gerentes en comparación con sus competidores. Varias investigaciones empíricas ha mostrado evidencias sobre el efecto positivo de las capacidades de dirección sobre el desempeño empresarial, entre ellos: Carmeli (2001), Kor (2003), y Carmeli y Tishler (2006). Teniendo en cuenta que las competencias estratégicas están orientadas al resultado económico de las empresas se plantea la hipótesis No. 2 Existe asociación entre las competencias estratégicas y el desempeño económico de las empresas.

Otra contrastación importante fue si la capacidad de dirección se relaciona con la capacidad de innovación de las empresas, para lo cual se miden las actividades de innovación de producto, proceso y sistema de gestión dirección desde la definición de innovación adoptada en el Manual de Oslo (OCDE, 2006) que la reconoce como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (sea bien o servicio)

de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Atendiendo a que las competencias interpersonales están enfocadas a una mayor colaboración de los empleados se plantea la hipótesis No. 3 Existe asociación entre las competencias interpersonales (intratégicas) y las modalidades de innovación introducidas en la empresa.

RESULTADOS

Las características socio- demográficas de las empresas que conforman la muestra es la siguiente: pertenecen al sector automotriz y metalmecánico, con una antigüedad media de 14.5 años, un 62% dedicados a la exportación y 46,9 orientadas al mercado de la entidad federativa y un nivel tecnológico mayoritariamente de media alta (26,5%) y alta de 36,7%. Los encuestados fueron gerentes a nivel estratégico y táctico que conforman la muestra tienen una formación universitaria con grado profesional el 51.1% y 20,47% de posgrado, en su totalidad del sexo masculino.

Nivel de Desarrollo de Competencias Directivas en el Sector Industrial

Los resultados obtenidos en la autoevaluación de las competencias directivas a través de diferentes comportamientos observables se muestran en las Tablas (3-15) siguientes:

Competencias Estratégicas

Tabla 3: Orientación al Cliente

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Da respuesta rápida a las demandas y sugerencias de sus clientes	0.77	0.64	0.64
G1	Satisface las necesidades de los clientes de la manera más adecuada	0.58		
G1	La comunicación con su cliente es fluida, ofreciendo información útil	0.58		
G2	Sus acciones están basadas en las necesidades reales de sus clientes	0.56	0.55	0.60
G2	Adecua los servicios disponibles a las necesidades de su cliente.	0.65		
G2	Crea ofertas para sus clientes con valor añadido.	0.44		
G3	Ejecuta actividades para descubrir las necesidades de sus clientes	0.35	0.43	0.54
G3	Mantiene relaciones efectivas con sus clientes a largo plazo	0.56		
G3	Supera la expectativas de sus clientes	0.33		
G3	Armoniza los intereses del cliente con los objetivos de la organización	0.50		
Grado De Desempeño: Optimo, Por Encima Del Estándar				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La. Tabla 3 sobre los diferentes comportamientos de la competencia estratégica - orientación al cliente- donde los valores asignados evidencia un buen nivel de desarrollo, aunque en son menores los relacionados con actividades para descubrir necesidades y superar las expectativas de los clientes, que exigen de un marketing estratégico con el estudio e investigaciones del mercado y de los consumidores, que garantiza la lealtad de los clientes. Se corresponden estos resultados con las valoraciones asignadas a esta competencia en otras indagaciones dado la prioridad de la orientación al mercado en condiciones de globalización económica.

Tabla 4: Compromiso Con la Organización

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asume los valores de la empresa en su comportamiento habitual	0.60	0.62	0.62
G1	Se compromete con el logro de los objetivos comunes	0.67		
G1	Ajusta sus prioridades a las necesidades y metas de la empresa	0.60		
G2	Toma iniciativas beneficiosas para la organización independiente de si la conducta es evaluada o recompensada	0.46	0.59	0.61
G2	Muestra orgullo de pertenencia a la empresa	0.65		
G2	Favorece la incorporación de los valores de la empresa en los nuevos trabajadores.	0.63		
G2	Antepones las necesidades de la empresa a las de su puesto, departamento o área.	0.62	0.54	0.59
G3	Transmite los valores de la organización en el área en que trabaja	0.65		
G3	Pone en marcha acciones para la implicación de colaboradores en la consecución de las metas de la empresa	0.40		
G3	Argumenta y defiende la visión e intereses de la empresa en situaciones de conflicto.	0.58		
Grado De Desempeño 2: Óptimo, Por Encima Del Estándar				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

En la. Tabla 4 sobre los diferentes comportamientos de la competencia estratégica - compromiso de la organización – se refleja también un buen desempeño y los valores más bajos corresponden a tomar iniciativas independiente de la evaluación y recompensa y realizar actividades para implicar a los colaboradores con las metas de la empresa. El primero se asocia a los rasgos, valores y características personales de los directivos, mientras que el segundo es crucial en la ejecución y el logro de los objetivos estratégicos, y exige de los directivos una labor de liderazgo participativo y comunicación efectiva en la organización.

Tabla 5: Red de Relaciones (Net Working)

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Se relaciona de manera informal con personas clave de su entorno profesional	0.37	0.28	0.28
G1	Su círculo de amigos influyentes es con quienes comparte informaciones y contactos	0.15		
G1	Tiene conocimiento sobre cómo obtener apoyos entre sus contactos.	0.31		
G2	Establece y mantiene relaciones cordiales e influyentes con gran variedad de personas claves de la empresa	0.40	0.37	0.32
G2	Desarrolla un ambiente cooperativo	0.52		
G2	Mantiene contacto con organizaciones, asociaciones y otras entidades que le permitan ampliar su círculo de influencia	0.19		
G3	Rentabiliza las experiencias profesionales anteriores generando valor añadido para la organización	0.25	0.31	0.32
G3	Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa	0.31		
G3	Emplea las fuerzas de influyen en quienes toman decisiones	0.29		
G3	Uso herramientas tecnológicas para gestionar mejor su trabajo de red.	0.38		
GRADO DE DESEMPEÑO: DÉFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 5 sobre los comportamientos de la competencia estratégica. Red de relaciones. Evidencia un desempeño deficiente, lo cual se asocia a la mentalidad de los directivos centrada en los recursos y capacidades propias- y la ausencia de una visión estratégica de cooperación y alianza como medio para competir en el contexto económico actual. Investigaciones realizadas tanto a nivel regional (Medina et al, 2011) como a nivel nacional (CONACYT, 2012) coinciden en señalar el bajo nivel de alianzas y

cooperación de las empresas con actores externos, sobre todo con instituciones que pueden ser complemento del desarrollo tecnológico y el financiamiento alternativo.

Tabla 6: Negociación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Realiza una planificación óptima del tiempo de la negociación	0.33	0.33	0.33
G1	Establece plazos concretos	0.35		
G1	Se anticipa a las necesidades y expectativas de la otra parte en la negociación.	0.31		
G2	Realiza una preparación previa de las negociaciones recogiendo toda la información posible sobre antecedentes, hechos e informaciones pertinentes.	0.48	0.45	0.39
G2	Argumenta y contra argumenta de forma convincente y atrayente durante la negociación	0.42		
G2	Mantiene un comportamiento cooperativo durante todo el proceso para lograr acuerdos satisfactorios	0.63		
G2	Logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación	0.35		
G2	Obtiene la confianza de las partes implicadas en la negociación	0.35		
G3	Tiene capacidad para llevar negociaciones muy complicadas que requieren de una planificación y estrategia a seguir	0.48	0.41	0.39
G3	Realiza alianzas beneficiosas que facilitan colaboraciones a largo plazo y que afectan en alguna medida a los resultados de la empresa	0.33		
G3	Encuentra puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.	0.42		
GRADO DE DESEMPEÑO : DEFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 6 sobre los comportamientos de la competencia estratégica. Negociación manifiesta un nivel de desarrollo mínimo, lo que manifiesta la existencia de capacidades para la negociación con agentes tantos internos como externos. En opinión de los autores el nivel de desarrollo de esta competencia está condicionado por las debilidades en la red de relaciones, y que esta última permitirá ampliar las perspectivas, alcances y acciones de la negociación.

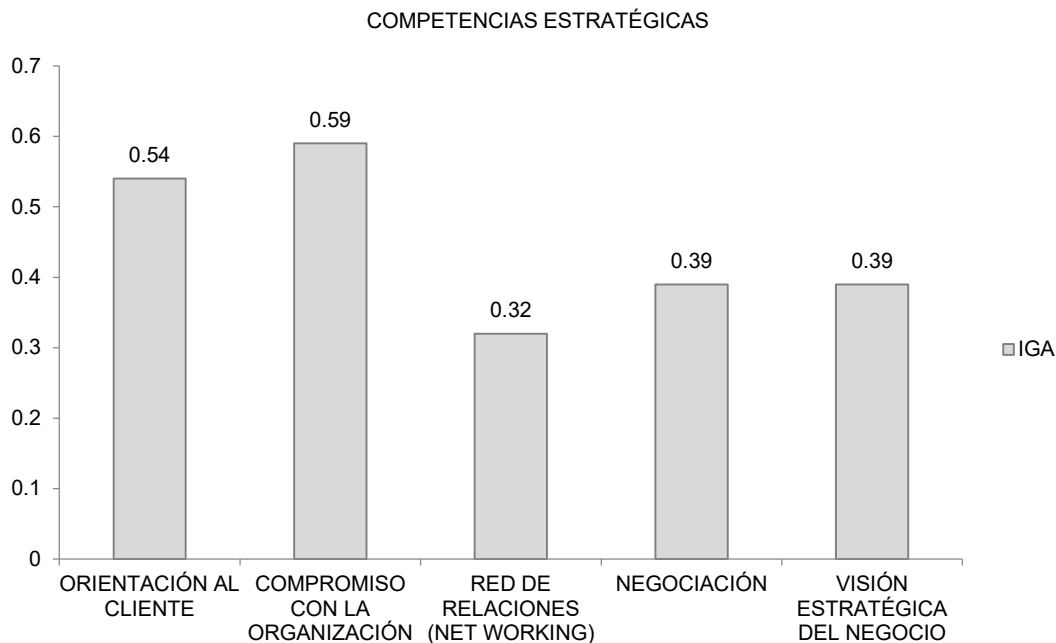
Las competencias estratégicas (tabla 3-7) obtuvieron la mejor evaluación del total y las dos únicas que obtienen el grado 2 óptimo de desempeño y nivel moderado de desarrollo interno, destacando las competencia de compromiso con la organización, cercano al grado 3 Alto (desempeño superior) y la de orientación al cliente con grado óptimo (por encima del estándar); la visión estratégica junto con la negociación y red de relaciones obtuvieron un grado de déficit (por debajo de nivel requerido) y dentro del nivel de desarrollo bajo. El que las competencias estratégicas resultaran mejor evaluadas en el desempeño se aproxima a los dos estudios que le anteceden, tanto en las empresas vascas (García Lombardía, et al 2001) donde fueron las más relevantes para las empresas; y en las empresas de Aragón (CREA, 2010b) las de mejor desempeño en la evaluación de los directivos. En cuanto al orden de importancia según el valor obtenido, la orientación al cliente (en ambos) y el compromiso con la organización obtuvieron grados altos en Aragón, al igual que en la presente investigación, aunque a nivel óptimo con desarrollo moderado, es decir, los mismos lugares (ranking) aunque con menor grado y nivel de desarrollo. Así mismo, las restantes competencias estratégicas red de relaciones, negociación y visión estratégica tuvieron evaluaciones inferiores. Es preciso destacar que la visión estratégica en ambas investigaciones obtuvo evaluaciones inferiores. En el caso español de óptimo y en el caso mexicano déficit. En el contexto regional del presente trabajo se han desarrollado investigaciones anteriores que han corroborado la limitada mentalidad estratégica de los empresarios, sobre todo de las PYME (Medina et al, 2011; Canibe, F, 2014). Se precisa una mayor amplitud temporal y uso de la planeación formal, y no sólo comunicación e información de la misión, objetivos y valores sino mayor capacidad de involucrar a colaboradores en el cumplimiento de las metas.

Tabla 7: Visión Estratégica del Negocio

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IC**	IGA***
G1	Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades	0.56	0.47	0.47
G1	Detecta las amenazas que afectan a su área	0.46		
G1	Se anticipa a las soluciones	0.4		
G1	Valora la tendencia y prácticas del entorno relevantes para su área	0.46		
G2	Colabora y participa en la definición de las estrategias y líneas de actuación para asegurar la posición de la empresa a medio y largo plazo.	0.35	0.35	0.41
G2	Tiene una perspectiva amplia y global así como una visión de futuro que le permite anticiparse a la posible evolución de la empresa	0.37		
G2	Se anticipa a las consecuencias de todas las acciones que emprende.	0.33		
G2	Promociona y estimula el compromiso de los empleados con objetivos de carácter estratégico	0.35		
G3	Desarrolla alianzas de importancia estratégica y que son beneficiosas para la empresa y para la región o sector.	0.37	0.35	0.39
G3	Busca la integración de las personas en el sistema organizacional para vincularse a la estrategia de la empresa	0.4		
G3	Realiza una movilización creativa de las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social	0.25		
G3	Uso el aprendizaje como factor de competitividad relevante para la innovación y la adaptación exitosa a los cambios.	0.37		
Grado De Desempeño : Déficit				

En las tablas de la 3-7 se refleja que dos competencias, orientación al cliente y compromiso con la organización obtiene el grado 2: óptimo, mientras las tres restantes: red de relaciones, negocio y visión estratégica no llegan al nivel mínimo requerido. Los detalles se encuentran en el anexo 1.

Figura 1: Evaluación de Competencias Estratégicas



La figura refleja que dos competencias, orientación al cliente y compromiso con la organización obtiene el grado 2: óptimo, mientras las tres restantes: red de relaciones, negocio y visión estratégica no llegan al nivel mínimo requerido. Nivel de desarrollo interno: MODERADO.

Competencias Interpersonales

Tabla 8: Delegación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Supervisa las tareas y los proyectos sin entrometerse en los detalles	0.38	0.52	0.52
G1	Genera circunstancias favorables para que sus colaboradores puedan terminar su trabajo	0.48		
G1	Facilita la ayuda a sus colaboradores cuando la solicitan	0.69		
G2	Analiza, valora y decide sobre las tareas a delegar de cada persona	0.44	0.40	0.46
G2	Establece pautas claras y específicas sobre los objetivos a lograr, plazos de ejecución, recursos disponibles, en cada caso	0.44		
G2	Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas	0.33		
G3	Busca ampliación del campo de responsabilidad de sus colaboradores	0.50	0.44	0.46
G3	Define y comunica los criterios para evaluar las tareas delegadas	0.38		
Grado De Desempeño: 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 8 sobre los comportamientos de la competencia intratética o de relaciones personales Delegación- refleja un nivel de desarrollo mínimo, que se corresponde con el del compromiso con la organización. Los aspectos menos desarrollados son implicar a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas y comunicar criterios para la evaluación de las tareas delegadas, lo cual impactaría tanto la iniciativa como la motivación y la responsabilidad de los colaboradores. La delegación es una competencia relacionada con un enfoque abierto y participativo de la cultura organizacional y de la gestión empresarial

Tabla 9: Coaching

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asume los valores de la empresa en su comportamiento habitual	0.60	0.62	0.62
G1	Dedica tiempo para explicar a los colaboradores cómo realizar el trabajo	0.48	0.51	0.51
G1	Demuestra práctica o sugerencias para ayudar a los colaboradores	0.46		
G1	Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores	0.58		
G2	Demuestra confianza en el potencial de las personas con las que trabaja para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades	0.46	0.44	0.47
G2	Genera un ambiente de motivación, participación y compromiso hacia los objetivos comunes.	0.42		
G2	Muestra una actitud favorable para la asignación de nuevas funciones	0.42		
G2	Gestiona eficazmente los conflictos internos	0.33		
G2	Da una retroalimentación positiva y negativa a las personas con las que trabaja en el momento oportuno	0.46		
G2	Da seguimiento a las tareas realizadas, dando apoyo o consejo cuando sea necesario	0.54		
G3	Gestiona y potencializa la asignación de nuevas funciones para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores	0.40	0.41	0.45
G3	Diseña con sus colaboradores experiencias de formación y planes de desarrollo, dirigidos a mejorar el desempeño personal.	0.38		
G3	Participa junto con los colaboradores en establecer objetivos de mejora	0.40		
G3	Planifica el trabajo de los miembros del equipo	0.44		
Grado Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 9 sobre los comportamientos de la competencia intratética o de relaciones personales Coaching- obtiene un nivel de desarrollo mínimo, donde sus valores más bajos son la gestión eficaz de conflictos internos que se vincula con las competencias de eficacia personal y el diseño de formación y planes de desarrollos. Este último aspecto habla de las acciones enfocadas a la gestión de aprendizaje y el capital

humano, pero prioritariamente participativo para lograr el compromiso personal y organizacional de los colaboradores.

Tabla 10: Dirección de Equipos

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Busca acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tareas dentro del equipo	0.40	0.43	0.43
G1	Establece y mantiene relaciones de trabajo en cooperación	0.46		
G1	Busca consenso para superar las dificultades	0.42		
G2	Detecta necesidades del equipo	0.40	0.48	0.46
G2	Muestra pro actividad ante la realización de las actividades del equipo	0.44		
G2	Promociona el dialogo constructivo entre los miembros del equipo	0.58		
G2	Motiva al equipo y reconoce los éxitos ante el resto de sus colaboradores	0.50		
G2	Se asegura de la integración de los miembros del equipo	0.48		
G3	Genera un entorno incentivador del intercambio de conocimiento	0.54	0.43	0.45
G3	Despliega el compromiso y potencial intelectual de los miembros del equipo	0.37		
G3	Capacita a los miembros del equipo desarrollando estrategias de mejora en el trabajo diario	0.37		
G3	Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución	0.44		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto.				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 10 sobre los comportamientos de la competencia intratécnica o de relaciones personales Dirección de equipos-obtiene un nivel de desarrollo mínimo, y los valores más bajos se concentran en desplegar el compromiso intelectual y la capacitación de los miembros de los equipos, lo cual coincide con las observaciones anteriores en cuanto al compromiso organizacional y el coaching, en este caso, ubicado a nivel de dirección de equipos de trabajo.

Tabla 11: Comunicación

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Se expresa de manera clara, concreta y precisa	0.38	0.40	0.40
G1	Capta la atención del interlocutor	0.42		
G1	elige el medio idóneo para dar a conocer la información	0.33		
G1	Confirma de que el interlocutor comprende	0.46		
G1	El lenguaje corporal está en sintonía con el mensaje verbal	0.38		
G2	Busca momentos oportunos para la transmisión de la información	0.40	0.46	0.43
G2	Afronta las conversaciones de manera clara y asertiva	0.50		
G2	Escucha de manera activa y eficaz	0.50		
G2	Usa el lenguaje adaptado al grupo de trabajadores y subordinados	0.44		
G3	Trasmite todo tipo de información de alto nivel de dificultad	0.35	0.39	0.42
G3	Obtiene respuestas de cambio de actitud, comportamientos y acciones	0.31		
G3	Escucha asertivamente	0.42		
G3	Anima a la participación de los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que todos contribuyan en el debate.	0.50		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

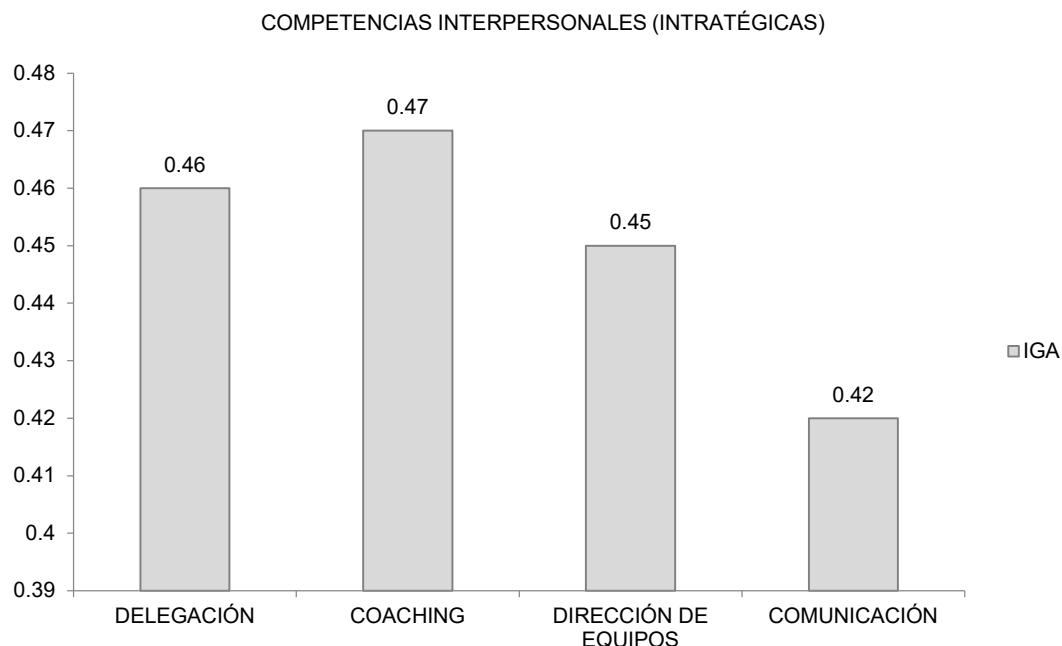
ic, índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, ig- índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, iga índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

La Tabla 11 sobre los comportamientos de la competencia intratécnica o de relaciones personales Comunicación - no rebasa el nivel de desarrollo mínimo, donde sus valores más bajos se relacionan con aspectos formales de la comunicación como el lenguaje corporal, la expresión clara y sencilla y los medios

idóneos. Pero resulta significativa el obtener respuestas de cambio de actitud, comportamiento y acciones, que se todo el conjunto de competencias reflejadas en la actuación de los directivos pero también de las competencias propias que deben caracterizar a los colaboradores de la empresa. Ello evidencia la importancia de que el enfoque de gestión por competencias alinee a toda la organización desde las esenciales u organizacionales, las directivas y las de cada puesto laboral.

La dimensión de las competencias interpersonales (intratégicas) (tablas 9-11) se ubican en un segundo lugar, con grado de desempeño de mínimo y nivel de desarrollo bajo en todas las competencias. Ello está evidenciando poca actitud proactiva hacia los activos y capacidades internas de la empresa, para el desarrollo profesional de las personas y la participación de los colaboradores en el crecimiento de la organización. Estas competencias están muy relacionadas con los estilos de liderazgo y la cultura empresarial, lo cual son dos aspectos que no constituyen objeto de estudio de la investigación, pero deben estar presentes en el momento en que se elaboren propuestas de acciones para desarrollo de las competencias directivas a nivel empresarial. Los estudios de referencia tienen resultados divergentes. En empresas industriales vascas aunque ubican en un segundo lugar las competencias de la dimensión intratégica, tienen un mayor peso dentro de las 10 competencias más valoradas por las empresas (García Lombardía, et al, 2001). En el caso del estudio en Aragón (CREA, 2010b), ocupan en tercer lugar, con ligeras diferencias entre las intratégicas y de eficacia personal. Existieron diversos grados en las evaluaciones: la mejor valorada es la delegación con grado óptimo, mientras que coaching y dirección de equipos obtuvieron el grado mínimo y la comunicación de déficit. En sentido general, la importancia y el desempeño en las competencias intratégicas está reflejando la carencia existentes en la aplicación de enfoques de la gestión empresarial que potencian los intangibles y sobre todo la gestión de las personas y del talento humano como fuente de la creación de un valor diferenciador de las empresas

Figura 2: Evaluación de Competencias Interpersonales (Intratégicas)



En la Figura se observa que todas las competencias obtuvieron el grado 1 mínimo requerido para el puesto, con un nivel de desarrollo interno BAJO, lo que implica que aun existen brechas para su desarrollo en el contexto económico-social actual de la gestión empresarial.

Competencias Eficacia Personal

Tabla 12: Autocontrol y Equilibrio

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Maneja las emociones manteniendo un estado del ánimo estable, sin variaciones bruscas ante las circunstancias	0.35	0.41	0.41
G1	Tiene un pensamiento claro y concentrado a pesar de las presiones	0.48		
G1	Reacciona de manera equilibrada ante las situaciones conflictivas, sin implicarse emocionalmente	0.40		
G2	Mantiene el control y la calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad, o en condiciones de trabajo estresantes	0.38	0.38	0.40
G2	Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión	0.37		
G2	Genera actitudes y respuestas positivas	0.40		
G2	Mantiene sus criterios y decisiones aunque esté sometido a presiones	0.37		
G3	Mantiene el control emocional en momentos complejos y de presión	0.40	0.40	0.40
G3	Toma decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, con equilibrio emocional y transmitiendo estados de ánimos positivos.	0.46		
G3	Evalúa el costo emocional de situaciones y acciones estresantes	0.40		
G3	Desarrolla destrezas sociales y de relación de autocontrol	0.35		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

En las tablas 8-12 se observa que todas las competencias obtuvieron el grado 1 mínimo requerido para el puesto, con un nivel de desarrollo bajo, lo que implica que aún existen brechas para su desarrollo en el contexto económico-social actual de la gestión empresarial.

La dimensión de las competencias interpersonales (intratégicas) (tablas 8-12) se ubican en un segundo lugar, con grado de desempeño de mínimo y nivel de desarrollo bajo en todas las competencias. Ello está evidenciando poca actitud proactiva hacia los activos y capacidades internas de la empresa, para el desarrollo profesional de las personas y la participación de los colaboradores en el crecimiento de la organización. Estas competencias están muy relacionadas con los estilos de liderazgo y la cultura empresarial, lo cual son dos aspectos que no constituyen objeto de estudio de la investigación, pero deben estar presentes en el momento en que se elaboren propuestas de acciones para desarrollo de las competencias directivas a nivel empresarial. Los estudios de referencia tienen resultados divergentes. En empresas industriales vascas aunque ubican en un segundo lugar las competencias de la dimensión intratégica, tienen un mayor peso dentro de las 10 competencias más valoradas por las empresas (García Lombardía, et al, 2001).

Tabla 13: Cambio Personal y Aprendizaje

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Comprende las necesidades que se generan cuando le informan los cambios	0.35	0.40	0.40
G1	Aplica el criterio y sentido común ante los nuevos cambios	0.42		
G1	Busca situaciones, relaciones de enriquecimiento, facilitación de desarrollo personal y profesional	0.42		
G2	Utiliza, mejora y amplía sus conocimientos y habilidades en relación con su trabajo	0.60	0.52	0.46
G2	Dedica tiempo a la formación personal y profesional	0.44		
G2	Escucha y acepta conocimientos y puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones	0.56		
G2	Fija objetivos para la mejora de comportamientos y actitudes	0.50		
G3	Se anticipa a los futuros cambios en la empresa	0.29	0.40	0.44
G3	Modifica estrategias y objetivos rápidamente ante nuevas necesidades	0.31		
G3	Comprende y valora diferentes puntos de vista y criterios	0.52		
G3	Integra nuevos conocimientos con facilidad	0.46		
G3	Promueve la adaptabilidad al cambio y aprendizaje entre sus colaboradores	0.40		
Grado De Desempeño 1: Mínimo Necesario Para El Puesto				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

Tabla 14: Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Selecciona la información relevante para la resolución de problemas	0.44	0.45	0.45
G1	Analiza en profundidad las causas del problema a resolver	0.46		
G1	Explora sistémicamente las alternativas y analiza las consecuencias	0.48		
G1	Define y pondera los criterios a la hora de elegir una alternativa	0.44		
G1	Contrasta las decisiones antes de ponerlas en práctica	0.40		
G2	Planifica las acciones antes de resolver un problema	0.40	0.42	0.43
G2	Fija los objetivos de forma clara y precisa	0.52		
G2	Aplica un procedimiento para resolver el problema según lo planificado	0.37		
G2	Identifica métodos, recursos y revisiones en la solución de problemas.	0.40		
G2	Evalúa la eficacia y eficiencia de la solución adoptada	0.38		
G2	Define los cambios necesarios	0.46		
G3	Examina y descompone problemas asumiendo riesgos	0.31	0.42	0.43
G3	Fomenta el compromiso en la toma de decisiones compartidas con el resto de colaboradores, utilizando habilidades de comunicación	0.54		

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

En el caso del estudio en Aragón (CREA, 2010), ocupan en tercer lugar, con ligeras diferencias entre las intratérgicas y de eficacia personal. Existieron diversos grados en las evaluaciones: la mejor valorada es la delegación con grado óptimo, mientras que coaching y dirección de equipos obtuvieron el grado mínimo y la comunicación de déficit. En sentido general, la importancia y el desempeño en las competencias intratérgicas está reflejando la carencia existentes en la aplicación de enfoques de la gestión empresarial que potencian los intangibles y sobre todo la gestión de las personas y del talento humano como fuente de la creación de un valor diferenciador de las empresas La Tabla 13 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Autocontrol y equilibrio, el nivel de desarrollo es mínimo, y los valores más bajos el manejo de las emociones y las destrezas sociales y de relación de autocontrol. La Tabla 14 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Cambio personal y aprendizaje, el nivel de desarrollo alcanzado es mínimo, y dentro de sus valores más bajos están el anticiparse a futuros cambios y modificar estrategias y objetivos ante nuevas necesidades, lo que se asocia al pensar estratégicamente, requisito indispensable en cualquier directivo en las condiciones de incertidumbre y cambio constante del entorno. Es decir, la visión estratégica de la organización no se condiciona sólo por la existencia de procesos de planeación sino el fundamental como dice Garrido (2011:54) “el pensar estratégico es un encadenamiento de valor actual y futuro equivalente al ADN de la estrategia”.

La Tabla 15 sobre los comportamientos de las competencias de eficacia personal Análisis de problemas y Toma de Decisiones, el nivel de desarrollo es mínima, siendo esta la principal función de los directivos, y sobre todo al examinar y descomponer problemas asumiendo riesgos, que es el comportamiento que obtiene menor valor. Ello plantea la necesidad de fortalecer la formación de directivos en el uso de métodos multifactoriales para la toma de decisiones.

La dimensión de eficacia personal (tablas 12-15) como el conjunto de capacidades que sustentan el desarrollo de las competencias estratégicas e intratérgicas, obtuvieron las evaluaciones de mínimo, nivel de desarrollo bajo, excepto la gestión del tiempo que fue por debajo del mínimo (déficit) y nivel de desarrollo bajo. La cuestión puede estar relacionada con el hecho de que las personas llegan a los puestos de dirección muchas veces por sus competencias técnicas, por algunas habilidades desarrolladas según sus rasgos e intuición, pero con escasa formación y experiencias para la dirección de procesos y personas. En el estudio de García Lombardía (2001) las competencias de eficacia personal se ubicaron en tercer lugar, aunque la industria de alimentos estuvieron por encima de las competencias intratérgicas, mientras que estas últimas

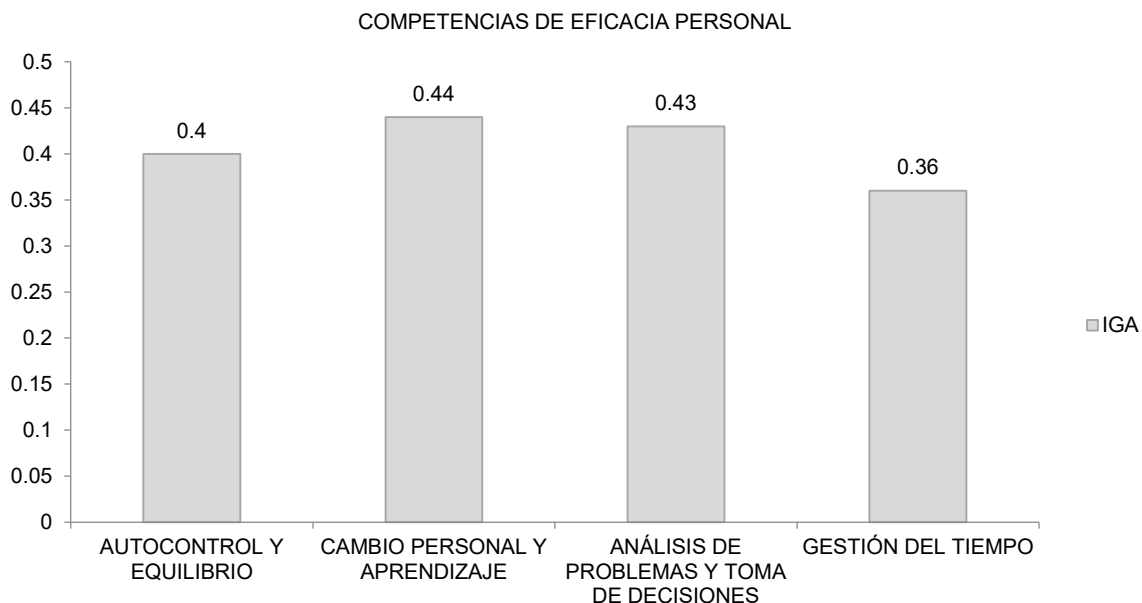
lograron valores superiores a la de eficacia personal en la industria de productos químicos y farmacéuticos, de lo que podría inferirse que a pesar de competencias transversales se podría identificar diferencias sectoriales en el perfil de competencias. En la investigación que se presenta para la industria automotriz y metalmecánica, las competencias intratégicas tienen mayor grado de desarrollo que las de eficacia personal. Contrariamente, en el estudio de los gerentes empresariales aragoneses (CREA, 2010b), la competencia de eficacia personal mostró una ligera diferencia o casi equilibrio con las intratégicas, ocupando el segundo lugar según el grado de desempeño: una en óptimo, dos en grado mínimo y una con déficit. En particular, la gestión del tiempo fue crítica en ambas investigaciones, con valores por debajo del mínimo (déficit). Esta competencia vinculada a la planificación previa y posible distribución del tiempo conforme a criterios de priorización coherentes, permitiría un equilibrio entre la reflexión y previsión a mediano plazo con las tareas y cuestiones operativas, urgentes y del corto plazo, por lo que tendría relación con el desempeño de la visión estratégica.

Tabla 15: Gestión del Tiempo

G	COMPORTAMIENTOS	IC*	IG**	IGA***
G1	Asigna el tiempo adecuado a cada tarea	0.42	0.35	0.35
G1	Realiza una previsión previa y planificada	0.31		
G1	Analiza las interrupciones para poder controlarlas y reducirlas	0.33		
G2	Prioriza clara y coherente la distribución del tiempo	0.48	0.40	0.38
G2	Identifica claramente aquellos aspectos críticos de su trabajo que le reportan los mejores resultados	0.54		
G2	Evita las interrupciones innecesarias	0.33		
G2	Rechaza las tareas que le impiden cumplir con sus objetivos	0.27		
G3	Impulsa y promociona dentro de su departamento la necesidad de establecer criterios de organización, método de trabajo	0.31	0.34	0.36
G3	Asigna y planifica de forma rentable los recursos y medios y realiza el seguimiento oportuno	0.37		
Grado De Desempeño : DÉFICIT				

IC, Índice de comportamiento – promedio de los comportamientos, IG- Índice de grados, promedio de comportamiento de los grados mínimo y óptimo, IGA índice de grado acumulado- promedio de todos los grados.

Figura 3: Evaluación de Competencias de Eficacia Personal



En la Figura se evidencia que las competencias de eficacia personal obtienen el grado 1 mínimo, excepto la gestión del tiempo que es deficitaria, por debajo del valor mínimo, con un nivel de desarrollo interno BAJO. Son ligeramente inferiores los valores obtenidos a las intratégicas.

Contrastación de Hipótesis

Un análisis de las medias de la evaluación por competencias atendiendo a los diferentes cargos: alta dirección y mandos intermedios, arrojó que las competencias estratégicas obtienen la valoración más alta con 3.67 y 3.87, seguidas de las competencias de eficacia personal con 2.99 y 3.11 y en tercer lugar aunque con pocas diferencias las competencias de relaciones interpersonales (intratérgicas) con 2.81 y 2.96 respectivamente. Aplicando ANOVA de un factor para la comparación de las medias de los diferentes cargos, no se detectaron diferencias significativas en las competencias estratégicas; en las competencias estratégicas sólo en dirección de equipos en el comportamiento, “Gestiona y potencializa la asignación de nuevas funciones para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores con un $p \leq 0.015$ **; y en las competencias de eficacia personal en dos comportamientos: Busca situaciones, relaciones de enriquecimiento, facilitación de desarrollo personal y profesional con un $p \leq 0.043$ **; “Explora sistemáticamente las alternativas y analiza las consecuencias” con un $p \leq 0.05$. Por lo tanto podemos afirmar que la hipótesis 1 no se cumple por cuanto no existen diferencias en el grado de desempeño de los directivos en diferentes cargos de dirección. No obstante, en la guía de evaluación de competencias transversales (CREA, 2010a) se establecen diferencias en el perfil en dos competencias visión estratégica y dirección de equipos, que no se tuvieron en cuenta en la presente investigación.

Las competencias estratégicas, como se expuso, están orientadas a la obtención de metas y resultados económicos de la empresa, además que obtuvieron el mayor grado de desempeño, por lo cual fueron seleccionadas para establecer una contrastación de hipótesis con 6 indicadores del desempeño económico. De los 53 comportamientos medidos, como se muestra en la tabla 15 sólo se encontraron asociaciones en 10 de ellos, pertenecientes a las competencias orientación al cliente (5), compromiso con la organización (3) y visión estratégica (2). Las competencias de negociación y red de relaciones (networking) no alcanzaron tener relación como mínimo con tres de los indicadores, por lo cual no aparece en la tabla 16. Es preciso resaltar la competencia de compromiso con la organización por cuanto una visión y estrategia sólo es exitosa al ser comunicada y compartida. Los comportamientos de orientación al cliente son los tienen mayor relación con el desempeño empresarial (5 de un total de 10 comportamientos) y dentro de ella resaltan por su impacto en todos los indicadores la superación de las expectativas del cliente. Dentro del compromiso con la organización destacan 3 de un total de 10 comportamientos y con un impacto similar en 5-4 de los indicadores. Dentro de la visión estratégica solo destacan 2 de un total de 13 comportamientos y los impactos son los mínimos y concentrados en satisfacción de los empleados y productividad, y calidad y procesos eficientes. Dentro de los resultados empresariales la actividad de innovación en las empresas objeto de estudio fue alto como se refleja en la Figura 4. En los últimos tres años se reporta innovación de producto en el 90.4% de las empresas, seguida de la innovación en procesos en un 89,4% y 82,2% en innovaciones de los sistemas de gestión y dirección. Resalta a diferencia de estudios anteriores realizados en la región (Armenteros, et al, 2014) el por ciento tan alto (90,4%), igual a la innovación de producto, en los cambios en los sistema de gestión.

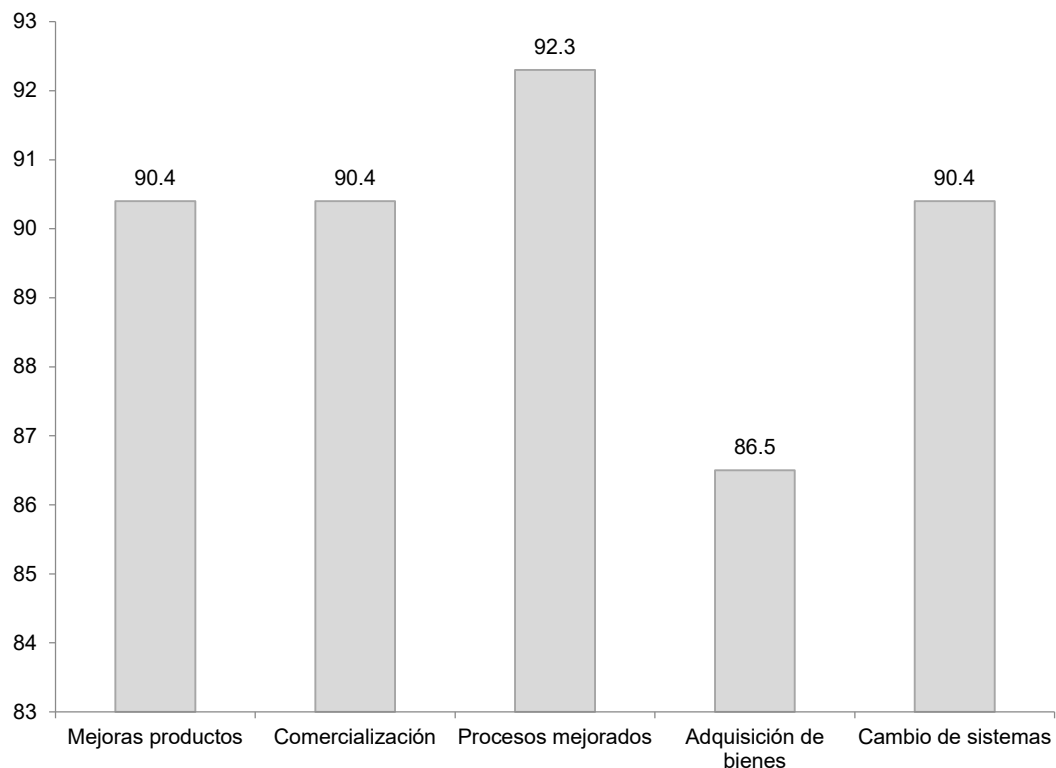
Tabla 16: Asociación Entre las Competencias Estratégicas y los Indicadores de Desempeño Empresarial

Comportamientos	Calidad Producto	Proceso Eficiente	Satisfacción Clientes	Rentabilidad	Satisfacción Empleados	Productividad	Adaptación A Cambios
Competencia: Orientación al Cliente							
Sus acciones están basadas en las necesidades reales de sus clientes	0.353	0.003***	0.000***	0.045**	0.022**	0.126	0.444
Adecua los servicios disponibles a las necesidades de su cliente	0.012**	0.416	0.023***	0.088	0.004***	0.022**	0.196
Crea ofertas para clientes con valor añadido	0.010***	0.137	0.220	0.043**	0.014	0.003***	0.009***
Supera las expectativas de sus clientes	0.018**	0.001***	0.015**	0.002***	0.017**	0.001***	0.003***
Armoniza los intereses del cliente con los objetivos de la organización	0.875	0.011**	0.001***	0.098	0.047**	0.063	0.074
Competencia: Compromiso Con la Organización							
Se compromete con el logro de objetivos comunes	0.039**	0.020**	0.083	0.060	0.001***	0.002***	0.011**
Muestra orgullo de pertenencia a la empresa	0.008***	0.009***	0.005***	0.107	0.055	0.185	0.016**
Transmite los valores de la organización en el área que trabaja	0.053	0.029**	0.040**	0.030**	0.028**	0.005***	0.222
Competencia Visión Estratégica							
Valora la tendencia y prácticas del entorno relevantes para su área	0.279	0.018**	0.053	0.857	0.041**	0.011**	0.069
Tiene una perspectiva amplia y global así como una visión de futuro que le permite anticiparse ante la posible evolución de la empresa	0.009***	0.065	0.061	0.281	0.003***	0.017**	0.183

*Diferencias estadísticamente significativas: 0.01 ***0.05 **.* La Tabla evidencia los 10 comportamientos de las competencias estratégicas que tienen relación al menos con 3 indicadores del desempeño económico de las empresas. Destaca la competencia de orientación al cliente con la mayor cantidad de asociaciones. De los 53 comportamientos de las competencias estratégicas sólo en 10 existen asociaciones en tres indicadores por lo que la hipótesis No. 2 no se cumple.

Siendo la innovación una capacidad que afecta el desempeño de la organizacional que se caracteriza por la participación de los trabajadores en la solución creativa de los problemas en base a un liderazgo participativo y transaccional, se contrastó la relación entre las actividades innovadoras introducidas y las competencias interpersonales, planteando la hipótesis No.3 Existe asociación entre innovaciones introducidas y las competencias interpersonales, cuyos resultados se evidencian en la tabla 17.

Figura 4: Nivel de Innovación en las Empresas Objeto de Estudio (2012-2014)



La Figura refleja el % de empresas estudiadas que han introducido innovaciones durante los últimos tres años reflejándose un 90.4 en innovaciones de productos, seguidas con un 89.2 por las innovaciones de proceso y en tercer lugar con un 87.2 en innovaciones del sistema de gestión y dirección. No obstante los cambios en el sistema de gestión alcanzó los mismos valores que la innovación de producto.

Las competencias interpersonales, que ocupan el segundo lugar por grado de desempeño, las cuales están orientadas al desarrollo de los trabajadores para que tengan una mayor participación en la creación de las ventajas competitivas de la empresa, son el factor esencial para generar las innovaciones. El comportamiento de las competencias interpersonales de los directivos se relaciona con los diferentes tipos de innovación, excepto la de delegación, como se refleja en la tabla 4.

Las innovaciones de producto, de cambio en el sistema de gestión y de cambios en la comercialización son las que están asociadas a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Llama la atención que las innovaciones en adquisición de bienes y equipos, tan característico de este sector, no esté asociado a ninguna competencia, cuando se requiere del trabajo en equipo para el aprendizaje tecnológico que implica. No obstante de los 46 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales sólo en 14 existe asociaciones, y además a un solo tipo de innovación como si ellas no formaran un sistema de interacciones a nivel empresarial, por lo que la hipótesis No. 3 no se cumple.

Tabla 17: Asociación Entre las Modalidades de Innovación y las Competencias Interpersonales

Comportamientos	Tipo de Innovación					
	Producto	Proceso	Adquisición Bienes y Equipo	Sistema de Gestión	Aprovisionamiento	Comercialización
Competencia de Liderazgo						
Dedica tiempo para explicar trabajo a colaboradores	0.265	0.940	0.907	0.023**	0.803	0.663
Demuestra prácticas para ayudar a los colaboradores	0.241	0.208	0.491	0.396	0.032**	0.415
Gestiona y potencializa el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores	0.448	0.911	0.965	0.009***	0.242	0.112
Diseña con sus colaboradores la formación y planes de desarrollo	0.018**	0.287	0.537	0.539	0.737	0.032**
Participa junto con los colaboradores en establecer objetivos de mejora	0.008***	0.478	0.630	0.258	0.095	0.143
Competencia de Trabajo en Equipo						
Planifica el trabajo de los miembros del equipo	0.004***	0.543	0.687	0.016**	0.500	0.008***
Busca acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tarea dentro del equipo	0.03**	0.344	0.243	0.771	0.132	0.003***
Motiva al equipo y reconoce los éxitos ante el resto de sus colaboradores	0.010***	0.049**	0.745	0.146	0.324	0.023**
Se asegura de la integración de los miembros del equipo	0.084	0.762	0.451	0.128	0.386	0.009***
Genera un entorno incentivador del intercambio de conocimiento	0.715	0.617	0.443	0.037**	1.000	0.067
Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución	0.827	0.187	0.977	0.015**	0.471	0.277
Competencia Comunicación						
Se expresa de manera clara, concreta y precisa	0.987	0.104	0.127	0.046**	0.425	0.939
El lenguaje corporal está en sintonía con el mensaje verbal	0.323	0.118	0.988	0.050**	0.863	0.315
Anima a la participación creando oportunidades para que todos contribuyan en el debate	0.113	0.876	0.206	0.164	0.945	0.030**

*Diferencias estadísticamente significativas: 0.01 ***0.05 **. La Tabla evidencia 14 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales (intratégicas) que se asocian con algún tipo de innovación. El impacto no es alto por cuanto cada una sólo se relaciona con un tipo de innovación. Por número de impacto la importancia va del trabajo en equipo, el liderazgo a la comunicación. No se incluyó la delegación por no tener ninguna relación. De los 46 comportamientos de las competencias de relaciones interpersonales sólo en 14 existen asociaciones con un tipo de innovación por lo que la hipótesis No. 3 no se cumple.*

CONCLUSIONES

El cambio hacia un modelo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal adoptan respuestas en consonancia con la dinámica de la realidad. De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender, a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso. Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del

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

El aporte del presente trabajo es la realización de un estudio empírico de evaluación del grado de desempeño de las competencias directivas mediante comportamientos, y no su importancia y relevancia desde las percepciones de diversos agentes, y el estar basado en un modelo teórico con experiencias validadas en el sector industrial en España, pero poco extendido en el contexto latinoamericano, y en particular en México. Desde el punto de vista teórico el tema de las competencias directivas resulta crucial para los cambios en la gestión de las empresas dado los requerimientos de nuevo paradigma basado en el conocimiento como factor clave de las ventajas competitivas. La evaluación del grado de desempeño de las competencias directivas corrobora la presencia de los diferentes tipos de competencias dentro del perfil de los gerentes de alta dirección y mandos intermedios en dos de los sectores de mayor prioridad económica en la región y en el propio país. Como se plantea en investigaciones basados en el mismo sustento teórico (García Lombardía, 2001 y CREA 2010b) existe un equilibrio entre las competencias estratégicas, relaciones interpersonales y de eficacia personal, sin embargo en la presente investigación, aunque existen ciertas similitudes que han sido expuestas, se percibe un balance mayor a favor de las competencias estratégicas (nivel de desarrollo moderado) en detrimento de las competencias de relaciones interpersonales y de eficacia personal (nivel bajo), así como valores por debajo que los obtenidos en otros contextos culturales. Es posible afirmar que en el tejido empresarial, a pesar de su mayor dinamismo económico, predominan los enfoques de gestión y dirección tradicionales orientados a metas y objetivos económicos, y por ello, el bajo nivel de desarrollo de competencias basada en los activos y capacidades intangibles, en la gestión del capital intelectual y el talento humano, que exige el nuevo modelo económico social de la economía y sociedad del conocimiento para lograra la competitividad. El bajo nivel de desarrollo de las competencias de relaciones interpersonales y de eficacia personal, nos hace reflexionar en las competencias de desarrollo emocional planteadas por D. Goleman (1996) así como las carencias en la formación en dirección y gestión de la alta dirección, lo cual rebasa el objetivo del presente trabajo, pero indica una de las aristas a profundizar en la investigación ulterior

Además, el análisis teniendo en cuenta el cargo de dirección que ocupan los entrevistados (alta dirección y mando intermedio) confirma que en las competencias estratégicas tienen un mejor desempeño que en las de relaciones interpersonales y de eficacia, y que no existen diferencias significativas en la comparación de las medias entre los niveles de dirección, no desestimamos para investigaciones futuras establecer diferencias tanto en las competencias como en los comportamientos en atendiendo al nivel de dirección: estratégico, táctico y operacional, aspecto poco abordado en los estudios empíricos revisados.

Un hallazgo importante se logra a través de las contrastaciones de hipótesis, pues las competencias directivas se miden en el desempeño de la organización. Así entre las competencias estratégicas e indicadores desempeño se evidencia una relación significativa de la orientación hacia los clientes, enfoque crucial en las condiciones actuales de globalización económica para mantener la posición en los mercados. Ello puede corroborar la idea de que valorar la cartera de clientes es un activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio (Kumar *et al.*, 2006), y como señalan Valenzuela, y Torres (2008) el enfoque de orientación al cliente va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

Las competencias de negociación y red de relaciones ((networking) no reflejan ninguna relación, lo cual puede estar asociado a que aun la colaboración y alianzas con actores externos no forma parte

de la cultura de las empresas como estrategia para competir. Este resultado puede estar reflejando el poco nivel de desarrollo de estas competencias directivas dadas las debilidades aún en la implementación de un modelo de gestión de aprendizaje intra e interorganizacional, pues en la investigación de García Lombardía, et al (2001) en el caso del sector farmacéutico y químico de empresas vascas dentro de las competencias estratégicas de mayor importancia coincide en quedar fuera la negociación y red de relaciones efectivas y dentro de las competencias intratécnicas la delegación.

Es un resultado significativo el que las competencias del trabajo en equipo junto con el liderazgo (un 24% de todas las competencias interpersonales) estén asociadas a la innovación en un grupo de empresas que son por sus indicadores muy innovadoras (87% como promedio), aunque el impacto no sea muy amplio en las diferentes modalidades de la innovación. Las innovaciones de producto, de cambio en el sistema de gestión y de cambios en la comercialización son las que están asociadas a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. El impacto de cada competencia en un tipo de innovación específica puede estar evidenciado la ausencia de un sistema de innovación a nivel empresarial, basado en la interacción entre los diferentes procesos, áreas y agentes, donde las competencias interpersonales juegan un papel primordial. Esto sugiere la necesidad de realizar estudio as exhaustivo en torno a esta temática, para comprobar las relaciones causales entre estas variables, lo cual puede ser una perspectiva para investigaciones futuras. Una limitación de la investigación es no indagar dentro del estudio de campo la integridad como competencia directiva de eficacia personal desde una perspectiva ética, que según las investigaciones multiculturales sobre el tema son de gran importancia según los contextos. Por lo que etapa siguiente de la investigación se complementará en el estudio mediante entrevistas, focus group y otros medios de recolección de información. Otra limitación es que la medición del desempeño sólo se basó en la auto percepción, lo que requiere estudios de casos múltiples y que aún no se ha culminado el estudio de campo de la muestra representativa de los sectores, por lo que sólo es posible llegar a conclusiones preliminares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J. y Ibañez, P. (2006): "Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos", Cuadernos de Gestión, vol. 6, núm. 1, pp. 83-98.
- Armenteros Acosta, M. D. C., García Abreu, N., & Negrín Pérez, R. C. (2010). Innovación Educativa en la Formación de Directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. Ingeniería Industrial, 29(1), 8-pág.
- Armenteros, M Medina, M, Molina, V, Reyna G. (2014) Interacción en el sistema regional de innovación: estudio empírico de la innovación y colaboración en el contexto de región lagunera de Coahuila. Revista internacional administración & finanzas. Vol. 7 No. 4: 39-62.
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17. Mum. 1, pp. 99-120. Texas A & M University.
- Barney, J. B. (2003): "Resources, capabilities, core competencies, invisible assets and knowledge assets: label proliferation and theory development in the field of strategic management", en C.E. Helfat [ed.]: The SIMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, pp. 422-426. Oxford: Blackwell.
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Bosch, M.J.; Lee, Y.; Cardona Soriano, P. (2013) Multicultural Validation of Three-Dimension Framework of Managerial Competencies. Macmillan: Editorial Palgrave.

Boyatzis, R. (1983). *The competent manager*. San Francisco, Jossey-Bass.

Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J.C.; Álvarez Giraldo, C. M. (2010) *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integra*. Cuadernos de Administración. Vol.23 No.41. July/Dec.

Calderón Hernández, G; Naranjo Valencia, J.C.; Álvarez Giraldo, C. M. (2004) *Competencias laborales de los gerentes de talento humano INNOVAR*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 23, enero-Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias*, Civitas, Madrid.

Canibe Cruz, F. (2014) *Análisis estratégico y diseño de un modelo teórico de los factores de éxito que dan valor a la planeación estratégica para el desarrollo y competitividad de las MIPYME en Coahuila; México*. Tesis doctoral de Administración y Alta Dirección. Universidad Autónoma de Coahuila. México.

Cardona P. y García-Lombardía P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA (IESE Barcelona. España).

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

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999), «*Intrategia. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo*», Harvard Deusto Business Review, julio-agosto, págs. 36-41.

Carmeli, A. (2001): “*High -and low- performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?*”, Technovation, vol. 21, núm. 10, pp. 661-671.

Carmeli, A. y Tishler, A. (2006): “*The relative importance of the top management team´s managerial skills*”, International Journal of Manpower, vol. 27, No. 1, pp. 9-36.

Carrasco, M. (2003). *Competencias Presentes y Requeridas por Funciones Gerenciales ante las Nuevas Realidades Empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.

Carrera Arrieta , P. (2011) *Habilidades para desempeñar cargos gerenciales en PYME del sector manufacturero*. Tesis de Ingeniería Económica. Pontificia Universidad católica de Ecuador.

CONACYT. (2012) *Encuesta Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. México.

CREA (2010a) *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Guía para el desarrollo de competencias básicas en gestores empresariales*. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), España.

CREA (2010b) *Estudio de las nuevas competencias transversales requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas. Informe de Resultados Proyecto COMPETE*. Confederación de Empresarios de Aragón (CREA), España

Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001): El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito, Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Ferrer, J; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Tendencias Vol. VII No. 1:81-100.

Garrido, F. G. (2011) "Estrategia. Enseñanzas de todos los tiempos para los directivos del siglo XXI". Barcelona: Furtwangen.

García Lombardía, Cardona, P. y Chinchilla, N. (2001). Las competencias directivas más valoradas. IESE Business School OP nº 01/4: Barcelona. España.

Guevara De la Rosa, F; Plascencia Villanueva, A. B. (2010) Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas. Ponencia. XVI Congreso de Contaduría. Administración e Informática. 5- 6- 7 de octubre. México, DF: Universidad Autónoma de México

Goleman, D. (1996) Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairos.

Gorrochotegui Martell, A. (2007) Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Educación y Educadores Vol. 10 (2).

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Huamán, L; Abregú, L. F (2013) La perspectiva de los graduados en Administración vinculados a organizaciones de Selva Alta. Investigación y Amazonía; 3 (1): 44-50.

Kor, Y.Y. y Mahoney, J.T. (2000): "Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity", Journal of Management Studies, vol. 37, No. 1, pp. 109-139.

Kor, Y. Y. (2003): "Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth", Organization Science, vol. 14, núm 6, pp. 707-719.

Kumar, V., Lemon, K. y Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value. An overview and research agenda. Journal of Service Research, 9 (2), 87-94.

Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007): Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos, Thomson Cívitas, Navarra.

Martínez –Santa María , R. (2009): Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal (Tesis Doctoral), Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

Martínez Santa María, R.; Charterina Abando, J.; Araujo de la Mata, A. (2010): Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), Vol. 16, vol. 2. 165-188.

Medina Elizondo, M.; Armenteros Acosta, M. D. C., Guerrero Ramos, L., & Barquero Cabrero, J. D. (2012). Las Competencias Gerenciales Desde Una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un

Procedimiento Para Su Identificación y Evaluación del Desempeño .Revista International Administración & Finanzas, 5(2), 79-100.

Medina, M., García, D., Ballinas, F (2011). Análisis Estratégico del Desarrollo de las MiPYME en el Estado de Coahuila. Mexico: Editorial Gasca.

Monfort, V. (2000): Competitividad y factores críticos de éxito en la “hotelería de litoral” experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola. Madrid FITUR del 2000.

OCDE (2005): Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª ed., OCDE y EUROSTAT, París.

Pernía, A.; Coscojuela, X y Vasquez, H. (2005). Exitosos a los 30. Revista Gerente. No. 405. Abril – Pérez López, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Rialp.

Porter, M. E. (1982) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. México, CECSA.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): “The Core Competences of the Corporation”, Harvard Business Review, No. 68, mayo-junio, pp. 79-91.

Valenzuela, L y Torres, E. (2008) Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. Estudios Gerenciales. Vol. 24 No. 109. Octubre –diciembre.

BIOGRAFÍAS

David Hernández Barreras. Mexicano. Licenciado en Mercadotecnia. Maestro en Administración del capital Humano. Candidato a Doctorado en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Profesor a tiempo parcial de la Facultad de Ciencias de la Administración. Actualmente. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Saltillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E- Mail: davidwolf23@hotmail.com

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. Desde el 2010 Catedrática Investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón, Coahuila, México. E-mail: m_armenteros@yahoo.es

Yanet Villanueva Armenteros. Cubana. Licenciada en Educación, especialidad Matemática y Computación (1995) en la Universidad de Ciencias Pedagógicas de La Habana. Máster en Ciencias de la Educación Superior, mención Docencia Universitaria e Investigación Educativa (2005) en el Instituto Superior Politécnico de La Habana. Profesora investigadora de la Universidad de Ciencias Informáticas de La Habana. Desde el 2014 catedrática Investigadora y Coordinadora de Postgrado de Facultad de Ciencias de la Administración, Saltillo, de la Universidad Autónoma de Coahuila. Dirección institucional: FCA-

UAdeC, Unidad Satillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E-mail: villanueva2007@gmail.com

Jesús Alberto Montalvo Morales. Jesús Alberto Montalvo Morales, Mexicano. Licenciado en Administración de Empresas. Maestro en Administración y Finanzas. Candidato a Doctorado en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Catedrático Investigador de la Facultad de Ciencias de la Administración. Actualmente Director de la Facultad de Ciencias de la Administración, Saltillo, de la UAdeC. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Satillo. Kilómetro 5 Carretera Saltillo – Piedras Negras. Apdo. 308. CP: 25107. Saltillo, Coahuila, México. E-Mail: montalvo_269@hotmail.com

Berenice del Río Ramírez. Mexicana Licenciado en Administración de Empresas. Maestra en Administración y Alta Dirección. Profesora a tiempo completo desde 2012. y coordinadora académica de Postgrado en la facultad. Dirección institucional: FCA-UAdeC, Unidad Torreón. Boulevard Revolución 151 Oriente. Colonia Centro CP: 27000. Torreón Coahuila, México. E- Mail: bece_29@hotmail.com.