



Nº10 Agosto 2012

GESTIÓN DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Guillermo Torres Sanabria

chapultepec19@hotmail.com

Ulises Mercado Valenzuela

ulisesmv@yahoo.com.mx

Resumen

Actualmente las empresas evalúan tanto las capacidades para realizar un trabajo, como las condiciones personales y emocionales, para confiar caudales de responsabilidad; esto exige que las personas tengan cada vez mayores competencias de acuerdo a las exigencias del mercado, reflejando nuevos perfiles profesionales pertinentes al actual contexto laboral. La formación de competencias empresariales en este estudio se hace de manera transversal de acuerdo al contexto propio de la ventaja competitiva, siendo también que la presente investigación se caracteriza por ser observacional, exploratoria, transversal y descriptiva, especificándose las características de las competencias empresariales y la relación con sus variables.

Key Words: Competencias, empresa, ventaja competitiva.

Abstract

Currently both companies assess the capabilities to perform work as the personal and emotional, to entrust responsibility flows, it requires people skills aligned according to market requirements, reflecting new job profiles relevant to the current work context. The formation of entrepreneurship in this study is a cross-cutting according to the specific context of competitive advantage, being also that this research is characterized by an observational, exploratory, transversal and descriptive, specifying the characteristics of entrepreneurial skills and related variables.

Keywords: Competencies, company, competitive advantage

INTRODUCCIÓN

El término competencias en el ámbito empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *“El Gerente Competente”*¹ alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1982), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a una competencia globalizada. De esta forma, las empresas deben preocuparse por capacitar y consolidar las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados de tal manera que manejen con facilidad su trabajo dentro de la empresa de forma satisfactoria garantizando no solamente supervivencia, sino desarrollo, conquista y permanencia. Estas competencias pueden ser una motivación, un rasgo, una destreza, una habilidad o un conjunto de conocimientos para el trabajo y deben ser evaluadas y estudiadas constantemente. En base a lo expuesto, esta investigación presenta una estructura que engloba tres aspectos:

- a) Objetivo y metodología.
- b) El fundamento teórico, como parte esencial para conocer a fondo los aspectos relacionados con el objeto de estudio y sus variables.

¹ The Competent Manager: A Model for Effective Performance (1982).

c) La parte práctica, que presenta la aplicación del fundamento teórico en un proceso de investigación de campo, en el que se describen las características del sujeto de estudio y se describen los resultados obtenidos que sirvieron para conocer el grado de competencias empresariales que existe en una organización por medio de la aplicación de un instrumento validado de medición aplicado en la empresa de estudio.

Objetivo.

Determinar los factores que intervienen en las competencias empresariales de acuerdo a los indicadores: desarrollo de competencias, ventaja competitiva y competencias directivas. El propósito de esta investigación es conocer la influencia de las competencias empresariales en las organizaciones y así mismo en los empleados, de esta manera lograr la mejora de sus habilidades y potencialicen sus capacidades para obtener una ventaja competitiva.

Objeto de estudio. - Competencias empresariales.

Sujeto de estudio.- Empresa de base tecnológica dedicada al suministro de energía eléctrica.

Resulta claro para muchos que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo actual no reside únicamente en su equipamiento tecnológico, sino que debe ser creada combinando factores técnicos y organizacionales con la decisiva participación de las habilidades, destrezas y experiencia de las personas.

La problemática que se presenta, está en razón a que dichas competencias no se actualizan constantemente o que en ocasiones no se llevan a cabo en su totalidad, por lo cual los resultados en ocasiones son ineficientes. Así mismo la comunicación entre las áreas es casi nula.

METODOLOGÍA

Se presenta una matriz de congruencia metodológica enriquecida por una serie de variables e indicadores de interés.

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica.

Pregunta	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores
¿Cómo intervienen las competencias y la ventaja competitiva en la gestión de las competencias empresariales?	Las competencias empresariales están en función del desarrollo de competencias, la ventaja competitiva y las competencias directivas	Analizar los factores que intervienen en las competencias empresariales	Competencias empresariales	Desarrollo de competencias Ventaja competitiva Competencias directivas
¿Son las habilidades y las capacidades actores fundamentales en el desarrollo de competencias?	El desarrollo de competencias se relaciona con las habilidades y las capacidades	Identificar los elementos que afectan el desarrollo de competencias	Desarrollo de competencias	Habilidades Capacidades
¿Existe una correlación entre la productividad, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de ventajas	La ventaja competitiva se correlaciona positivamente con la productividad y la satisfacción	Determinar las características que intervienen en la ventaja competitiva	Ventaja competitiva	Productividad Satisfacción en el trabajo

competitivas?	en el trabajo			
¿De qué forma las competencias estratégicas, intratéticas y de eficacia personal forman las competencias directivas?	Las competencias directivas se afectan por las competencias estratégicas, intratéticas y de eficacia personal	Establecer la correlación existente entre las competencias directivas y sus indicadores de medición	Competencias directivas	Competencias estratégicas Competencias intratéticas Competencias de eficacia personal

El diseño de la investigación describe la problemática actual de la falta de actualización de competencias empresariales en las organizaciones. Se realizó a través de encuestas, buscando relaciones entre variables, sin tener la intención de controlar la variable independiente. La escala utilizada fue escala de razón, y en el instrumento de diagnóstico el cero indica una ausencia de la variable. Se utilizó la escala tipo Likert que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios de 0 a 4 ante los cuales se pide al sujeto externe su reacción eligiendo la respuesta que satisfaga su criterio en uno de los cinco puntos de la escala, asignándole a cada punto un valor numérico. Con ello se obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se realiza la suma total de todas las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Universo de estudio y tamaño de la muestra.

El método de muestreo utilizado fue el muestreo aleatorio simple.

Tamaño de muestra para estimar la media de la población.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Tabla 2. Obtención y tamaño de la muestra.

<table border="1"> <tr> <td>Tamaño muestral</td> </tr> <tr> <td>20</td> </tr> </table>	Tamaño muestral	20	z 1.96 (a=0.05) 2.58 (a=0.01)
	Tamaño muestral		
	20		
	1.96		
	p (frecuencia esperada de parámetro)		
	0.9		
	i (error que se prevé cometer)		
0.1			
Población			
48			

Tabla 3. Tabla de inferencias.

Competencias empresariales=	F (Desarrollo de competencias, Ventaja competitiva, Competencias directivas)
Desarrollo de competencias=	F (Habilidades, Capacidades)
Ventaja competitiva=	F (Productividad, Satisfacción en el trabajo)
Competencias directivas=	F (Competencias estratégicas, Competencias intratécnicas, Competencias de eficacia personal)

Tratamiento de la información. Obtención de los coeficientes de correlación.

En esencia, un coeficiente de correlación (r) expresa el grado de correspondencia, o relación, entre dos conjuntos de puntuaciones. Si el individuo que obtiene la mayor calificación en la variable 1 consigue el mejor resultado en la variable 2, el individuo con la segunda mejor calificación en la variable 1 también logra el segundo mejor resultado en la variable 2, y así va disminuyendo hasta llegar al individuo con la menor calificación del grupo, entonces existiría una correlación perfecta entre las variables 1 y 2 y sería igual a +1.00 (Anastasi y Urbina, 1998).

FUNDAMENTO TEÓRICO

El empleo del término competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard publicó el artículo "Testing for competence rather than intelligence". McClelland desarrollo investigaciones en las que buscaba variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento profesional. Propuso que para predecir con una mayor

eficacia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son. Denominó competencias a dichas variables, vinculadas desde su origen, hasta la evaluación de los factores que describen la inteligencia u otras características de una persona (Rábago, 2010). Por su parte, Sagi (2004) define las competencias como: “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. De esta forma, las competencias se consideran como, el saber hacer las cosas y el saber actuar con las personas, entendiendo lo que se hace o lo que se dice, asumiendo las implicaciones de los hechos y transformando los contextos a favor de la convivencia humana.

En consecuencia es posible denominar competencias básicas a aquellos patrones de comportamiento que los seres humanos necesitan para saber subsistir y actuar con éxito en cualquier escenario de la vida (Montenegro, 2005).

Desarrollo de competencias

Mediante la actualización de conocimientos se logra reducir la brecha que existe entre, lo que se hace y la manera correcta de realizar las cosas. En la actualidad son muchas las organizaciones interesadas en el tema de gestión de recursos humanos, más aún en la formación de estos. Hoy más que nunca los actores que intervienen en los cambios organizacionales se encuentran comprometidos no solo en la consecución de los fines de la empresa, sino también en el desarrollo de las capacidades de las personas (Cejas, 2005).

Ser competente es tener una autoridad en lo que se dice y también capacidad para hacer algo. La competencia es la capacidad final que tiene un sujeto no solo de hacer uso de todas las capacidades y recursos disponibles en su entorno, incluidas sus propias capacidades, las adquiridas y las innatas², sino

² La palabra innata se refiere a connatural y como nacido con la misma persona, de Diccionario de la Real Academia Española.

la capacidad de hacer sinergia de todas ellas para abordar situaciones-problemas (Marco, 2008). Estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante estas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones (Marchant, 2005).

Se considera que las competencias deben integrarse en las directrices estratégicas de las organizaciones, de modo que su definición sea una vivencia y una construcción entre la dirección y todos los trabajadores, asumiendo la gestión de los recursos humanos el rol mediador entre ambas partes. Dado que toda organización que desee ser eficaz necesitara tener en su seno, sujetos “competentes”, desde un punto de vista estratégico la competitividad de una organización estará relacionada con la presencia en la misma de las competencias adecuadas para alcanzar sus objetivos (Blanco, 2007).

Gestión por competencias

Por competencias se entiende determinados repertorios de conducta que llevan a cabo los individuos con éxito, y que precisamente constituyen el motivo de su éxito (Dirube, 2000). La gestión de las competencias laborales, cuya base son las normas de competencia laboral, están muy cerca del personal ya que rigen las funciones productivas que desempeña cada uno en la organización (Chávez y García, 2003). La formación y el perfeccionamiento del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Alles, 2002).

Capacitación basada en competencias

En el modelo de Reino Unido, la competencia se define en función de las normas necesarias para el trabajo, es decir, lo que se espera que un trabajador competente haga en un área determinada, sistemáticamente y en condiciones diferentes. La atención se concentra en las funciones, no en el oficio, y en la competencia en el lugar de trabajo. Por el contrario en el modelo estadounidense la competencia no es analizada desde la perspectiva de las tareas que se desempeñaran en un oficio, sino desde el punto de vista de las competencias que habilitan a una persona para desempeñar dichas tareas (Argüelles, 2005).

Habilidades

La organización necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente hacia los resultados y por ende el rendimiento individual y grupal (Marchant, 2005). El término habilidad proviene del modelo psicológico de la modificación de conducta y se utiliza para expresar que la competencia social es un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos. (Pinson, y Jinnett, 1998). Para tener éxito, un gerente debe poseer muchas habilidades, pero dos sobresalen como esenciales: la de comunicarse y la de resolver problema. Los gerentes resuelven problemas modificando las operaciones de la compañía de modo que esta pueda alcanzar sus objetivos (McLeod, 2000). Por su parte Soria (2004), menciona las habilidades administrativas que se refieren más a las áreas de planeación, organización, dirección y control, áreas que se vuelven más importantes a medida que se sube en la jerarquía organizacional. El administrador hábil tendrá que pensar en términos de la empresa como un todo, o sea, como un sistema dentro del cual acomodara a las partes de tal manera que se logren los objetivos fijados. Una vez que se sabe lo que se quiere, será necesario combinar los factores de la producción de tal manera que se logre la eficiencia. Hay que desarrollar habilidades para ofrecer retroalimentación oportuna y adecuada que genera en la organización confianza en que se puede mejorar, ánimo para hacerlo, apertura hacia ayuda especializada externa, cambios estables auto gestionados y auto controlados (Malagón, Galán y Pontón. 2006).

Capacidades

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de los recursos disponibles. Como es obvio, resulta más sencillo identificar, clasificar y cuantificar los recursos que las capacidades (Carrión, 2007). En términos de estrategia se trata de determinar el nivel y el modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y competencias) cuya utilización juiciosa nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo a la empresa competente en una u otras actividades (Maqueda y Llaguno, 1995). Las capacidades y habilidades se pueden ir desarrollando de forma importante, a través de la capacitación y la instrucción constante. Hay algunas capacidades que son intrínsecas a la personalidad, como la capacidad de atención, o la capacidad de escuchar a la gente; así mismo, el hecho de tener una capacidad analítica, es un factor fundamental para poder estudiar y preparar posibles soluciones de forma inmediata a los diversos clientes (Pedroza y Sulser, 2005).

Ventaja competitiva

Para Kotler (2003) es una ventaja³ sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante mayores beneficios que justifiquen precios más altos. La clave para conseguir y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor. En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva que debe traducirse en el disfrute de una rentabilidad mayor que la media de su industria. Debe tener costes⁴ menores que los de sus competidores, diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o llevar a cabo las dos opciones de forma simultánea (Munuera y Rodríguez, 2007). Según Hitt

³ Ventaja es superioridad o mejoría de alguien o algo respecto de otra persona o cosa, de Diccionario de la Real Academia Española.

⁴ Costes se refiere al gasto que se hace para la obtención de una cosa o servicio la página consultada es <http://www.wordreference.com/definicion/coste>

(2006), una ventaja competitiva se crea mediante cinco cualidades: superioridad, inimitabilidad, durabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad.

Una ventaja competitiva debe ser sostenible; debe estar protegida de alguna forma, de otra forma la ventaja será copiada inmediatamente dejando de serlo en ese momento. La ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Esta es una gran diferencia, puesto que si ya es difícil ser bueno o muy bueno, aún más difícil es ser mejor. Mejor se es por comparación y eso entraña la dificultad de estar constantemente compitiendo con otras empresas que buscan esa misma ventaja. Por lo tanto la ventaja competitiva tiene fecha de caducidad. Se debe estar constantemente alerta para prever esa posible finalización y estar seguro de que, si es así, se va a tener una nueva ventaja (Deusto, 2010).

Productividad

El concepto de productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costes de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción, (Alfaro y Alfaro 1999). La responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad en la empresa corresponde a la Dirección; solo ella puede crear un ambiente favorable para establecer y ejecutar un programa de productividad y obtener el concurso de los trabajadores, que es fundamental para obtener el éxito (Caso, 2003). Los incrementos en la productividad dependen de tres variables de productividad: Mano de obra, Capital y Administración; estos tres factores son decisivos para incrementar la productividad. Representan las grandes áreas en que los administradores pueden actuar para mejorar la productividad (Heizer y Render, 2004). La productividad es el factor más importante que contribuye al mejoramiento del nivel de vida. La aportación de productividad que cada uno de nosotros haga, puede ayudar a muchos, quizá durante varias generaciones (Servitje, 2003). Debe de tenerse en cuenta que los análisis de productividad son siempre análisis singulares del comportamiento de cada factor, por lo que se está

asumiendo que los otros factores son constantes o neutros, lo cual crea grandes dificultades de medición (García, 1994).

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción debe entenderse como “una función de la suma de las satisfacciones en los diferentes aspectos del trabajo”, o bien se percibida como “la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente), (Gan, y Jaume, 2006). Los trabajos, observaciones y experimentos referidos al comportamiento del hombre en la organización llevados a cabo desde el final del siglo XIX, no pretendían, en primera instancia, indagar acerca de las condiciones necesarias para la felicidad del ser humano en el entorno de trabajo (González, 2001). Según Lucas (1992), la satisfacción laboral es algo multidimensional, pero hay un cierto acuerdo de que las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo son:

Los superiores, el salario, los compañeros, el funcionamiento de la empresa y las características del puesto de trabajo. Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización (Gan y Berbel, 2007). En otras palabras, lo que nos hace “sentirnos a gusto con el trabajo” no está directamente ligado a la retribución económica, como podría pensarse (Vandam, 2007).

Competencias Directivas

Las competencias directivas son aquellos “comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva”. Cardona y Chinchilla (1999).

Las Competencias directivas más valoradas en una empresa según Chinchilla y Moragas (2009) son: Orientación al cliente, Liderazgo, Integridad,

Iniciativa, Trabajo en equipo, Comunicación, Visión de negocio, Mejora personal, Toma de decisiones y Orientación interfuncional.

Competencias estratégicas:

Son comportamientos observables que facilitan la generación de valor económico para la empresa. Por ejemplo: Competencias de negocio: son aquellas que se dirigen al logro de un mayor valor económico para la empresa.

Competencias intratécnicas:

Son comportamientos observables y habituales que propician el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los empleados. Por ejemplo: Competencias interpersonales: Permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.

Competencias de eficacia personal:

Son comportamientos observables y habituales que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva. Por ejemplo: autoconocimiento. Hacen referencia a aquellos hábitos que facilitan la adaptación de la persona al entorno, en la medida que permiten un equilibrio y desarrollo personal, al tiempo que mantienen una relación activa, realista y estimulante con el propio entorno (Gené y Contel, 2001).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La recolección de datos se realizó con la ayuda de un instrumento de investigación en forma de cuestionario validado y conformado por 80 preguntas cerradas que consisten en un diagnóstico sobre gestión de competencias en la empresa bajo estudio. Con el objetivo de medir las dimensiones teóricas necesarias para contrastar las hipótesis incluidas en este estudio, se hizo uso de una escala de Likert en un rango de 0 a 4. Para analizar la confiabilidad de las escalas, se utiliza el estadístico Alpha de Cronbach que expresa la consistencia interna entre tres o más variables. (Argimón y Jiménez 2004). En este estudio, se opta por la postura de (George & Mallery, 2002; citado en la revista Tejedor y Huerta, 2010), quienes indican que si el Alpha es: mayor que 0.9, el instrumento

de medición es excelente; si es mayor que 0.8, el instrumento es bueno; si es mayor que 0.7, el instrumento es aceptable; si es mayor que 0.6 el instrumento es cuestionable; si es mayor que 0.5, el instrumento es débil y si es menor que 0.5, es inaceptable. En el caso de esta investigación el resultado fue mayor a 0.9. El universo de estudio está conformado por 48 empleados de la empresa. En dicho universo participan empleados de todos los departamentos que conforman la empresa.

Se aplicó la fórmula en un universo de 48 personas del cual resultó una muestra de 20 personas. Es decir se aplicaron los instrumentos validados a 20 empleados para poder confirmar las hipótesis establecidas de esta investigación. Para procesar la información se utilizaron métodos paramétricos ya que las respuestas de los cuestionarios están codificadas en una escala de medición de nivel de intervalo de (0-4), esto permite calcular y conocer las características de la muestra. Existen dos medidas que permiten detectar el comportamiento de la variable de estudio; éstas son: media aritmética y la desviación estándar. La media sirve para ver cómo se comporta la variable en relación al conjunto de datos obtenidos en promedio. Utilizando la fórmula: $\mu = \sum xi / n$

La desviación estándar permite identificar el nivel de variabilidad que presentan los datos entre sí. Básicamente, su objetivo es, llevar a cabo un análisis descriptivo de los datos a partir de un valor promedio de respuesta y establecer un nivel de dispersión para cada una de las respuestas, con la fórmula: $\sigma = 2 / n$

Matriz de respuestas promedio por grupo de preguntas.

Tabla 4. Matriz de respuestas promedio por grupo de preguntas. Fuente: SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Indicador	Núm. de pregunta	Variable	Media de respuesta
Grupo A (Habilidades)	1-12	Desarrollo de competencias	2.8625
Grupo B (Capacidades)	13-24	Desarrollo de competencias	2.7583
Grupo C (Productividad)	26-36	Ventaja competitiva	2.6708

Grupo D (Satisfacción en el trabajo)	37-47	Ventaja competitiva	2.4136
Grupo E (Competencias estratégicas)	48-58	Competencias directivas	2.3318
Grupo F (Competencias intratélicas)	59-69	Competencias directivas	2.3818
Grupo G (Competencias de eficacia personal)	70-80	Competencias directivas	2.6772

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Tabla 5. Hipótesis de trabajo por grupo de preguntas del instrumento validado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión teórica de los temas descritos.

Variable dependiente	Variable independiente	Grupo de preguntas
Competencias empresariales =	f (Desarrollo de competencias, Ventaja competitiva, Competencias directivas)	
Desarrollo de competencias	f(Capacidades, Habilidades,	1-12
		13-24
Ventaja competitiva=	f (Productividad, Satisfacción en el trabajo)	25-36
		37-47
Competencias directivas=	f (Competencias estratégicas, Competencias intratélicas) Competencias de eficacia personal)	48-58
		59-69
		70-80

Hipótesis de trabajo puesta en un modelo de ecuaciones simultáneas:

$$\begin{aligned} \text{Competencias empresariales} &= x_1 + x_2 + x_3 \\ x_1 = \text{Desarrollo de competencias} &= x_{11} + x_{12} \\ x_{11} &= \text{Capacidades} \\ x_{12} &= \text{Habilidades} \end{aligned}$$

$$x_2 = \text{Ventaja competitiva} = x_{21} + x_{22}$$

x_{21} = Productividad
 x_{22} = Satisfacción en el trabajo

$$x_3 = \text{Competencias directivas} = x_{31} + x_{32} + x_{33}$$

x_{31} = Competencias estratégicas
 x_{32} = Competencias intratécnicas
 x_{33} = Competencias de eficacia personal

Siguiendo una lógica de ecuaciones simultáneas, se hace constar que para poder llegar a una solución, es recomendable que se identifiquen aquellas variables más importantes relacionadas con la variable inicial (Competencias empresariales).

Habiendo hecho el ejercicio, se identifican 3 variables que, de acuerdo a su definición, están relacionadas con aquellas preguntas del cuestionario con el fin de poder darle un tratamiento que facilite el análisis. Para dicho tratamiento se hace un análisis de correlación con el objetivo de medir el grado de asociación existente entre los ítems de la escala de modo que sea posible determinar si los paquetes de preguntas van en la misma dirección que los resultados que arroje el análisis, considerando la relación de la variable de cada pregunta con su respuesta. Para evaluar el grado de correlación entre cada pregunta es necesario tomar en cuenta que el criterio está entre -1 y 1, un valor cercano a -1 ó 1, estará expresando el grado de correlación del valor de cada pregunta con respecto al resto de las preguntas. Asimismo, un valor de correlación cercano a 0 expresará un mínimo valor de asociación entre cada pregunta. El siguiente paso es identificar aquellas preguntas en las que, de acuerdo al criterio seleccionado previamente, sus valores son cercanos a 1. En la significación de los coeficientes de correlación, no existe una norma válida para todos los casos, pues tal significación no depende sólo de su tamaño (Sierra, 2001), por lo tanto se admiten los siguientes rangos: + 0.70 Alta + 0.50 – 0.69 Media-alta + 0.30 – 0.49 Media + 0.10 – 0.29 Baja + 0.01 – 0.09 Nula. Para determinar el coeficiente de correlación de cada grupo de preguntas y no de cada pregunta, se realiza el cálculo del coeficiente de correlación entre grupos de variables. En función de los datos que arrojo la matriz de correlación de por ítem, se procedió a calcular la correlación general, es decir, de 80 preguntas y 20 cuestionarios, resultando una correlación de .962.

Tabla 6. Correlación global de las preguntas del instrumento de medición.

Coefficiente de correlación intraclase

	Correlación intraclase ^a	Intervalo de confianza 95%		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig.
Medidas individuales	.241 ^b	.151	.410	26.441	19	1501	.000
Medidas promedio	.962 ^c	.934	.982	26.441	19	1501	.000

Modelo de efectos mixtos de dos factores en el que los efectos de las personas son aleatorios y los efectos de las medidas son fijos.

a. Coeficientes de correlación intraclase de tipo C utilizando una definición de coherencia, la varianza inter-medidas se excluye de la varianza del denominador.

b. El estimador es el mismo, ya esté presente o no el efecto de interacción.

c. Esta estimación se calcula asumiendo que no está presente el efecto de interacción, ya que de otra manera no es estimable.

Tabla 7. Tabla de correlación de cada grupo de preguntas según hipótesis de trabajo.

Indicador	Núm. de pregunta	Variable	Coefficiente de correlación
Grupo A (Habilidades)	1-12	Desarrollo de competencias	.962
Grupo B(Capacidades)	13-24	Desarrollo de competencias	.954
Grupo C(Productividad)	25-36	Ventaja competitiva	.935
Grupo D (Satisfacción en el trabajo)	37-47	Ventaja competitiva	.954
Grupo E (Competencias estratégicas)	48-58	Competencias directivas	.966
Grupo F (Competencias intratégicas)	59-69	Competencias directivas	.877
Grupo G (Competencias de eficacia personal)	70-80	Competencias directivas	.958

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El resultado del análisis de “Competencias Empresariales” muestra que el cruce de las variables “Desarrollo de competencias”, “Ventaja competitiva” y “Competencias directivas” muestra que, en la empresa de estudio, el 6.6% del personal aceptó estar en un nivel alto; calificándose dentro del rango de 76% a 100%. Lo cual quiere decir que la empresa y el personal cuenta y conoce estas variables relacionadas con la estrategia y toma de decisiones.

El 51.9% aceptó estar en un nivel medio-alto, calificándose dentro del rango de 51% a 75%. Esta información quiere decir que existen resultados suficientes para considerar posibilidades de mejora.

El 36.5% aceptó estar en un nivel medio, calificándose dentro del rango de 26% a 50%. Existe identidad empresarial pero no de forma sustancial como para sentirse comprometido con los objetivos de la organización.

El 4.3% aceptó estar en un nivel bajo, calificándose dentro del rango de 1% a 25%. Lo cual quiere decir que el personal desconoce algunos de estas variables. El 0.8% es nulo.

De acuerdo con la presente investigación, se encuentra que, en la empresa estudiada, la dimensión "Desarrollo de competencias" está influenciada por aquellas variables que toman en consideración las habilidades y capacidades que deben adoptar los empleados como herramienta necesaria para realizar de forma adecuada su trabajo, de tal manera que con sus conocimientos se puedan aprovechar todos los recursos obteniendo una ventaja competitiva.

La dimensión "Ventaja competitiva" está influenciada por aquellas variables que toman en consideración la productividad y la satisfacción en el trabajo, de estas depende en gran mayoría el éxito de una empresa, es por ello que debe buscarse que un empleado sienta orgullo y entusiasmo en su área laboral. La forma más visible de incrementar la productividad es que el empresario invierta en una unidad de capital para hacer el trabajo más eficiente, manteniendo el mismo nivel de empleados satisfechos. El incremento de la productividad impulsa el crecimiento de la empresa.

La dimensión "Competencias directivas" está influenciada por aquellas variables que toman en consideración las competencias directivas, competencias intratéticas y competencias de eficacia personal, debe pensarse siempre en obtener un logro económico mayor para la empresa a base de visión de negocios, liderazgo, iniciativa, entre otros.

El estudio realizado señala que los empleados de la empresa pueden mejorar su nivel de “Competencias empresariales”, si atiende principalmente las variables de “Desarrollo de competencias”, su “Ventaja competitiva” y sus “Competencias directivas”.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alfaro Bertrán, Fernando y Alfaro Escolar, Mónica (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*, España, Porrúa, pp. 23, 24, 25.

Alles, Martha Alicia (2002). *Desempeño por competencias, evaluación de 360º*, Argentina, Granica, pp. 15, 16.

Argüelles, Antonio (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, México, Limusa, p. 146.

Blanco Prieto, Antonio (2007). *Trabajadores competentes, Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*, España, ESIC, p. 27, 28.

Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (1ª Ed.), Inglaterra, Wiley.

Carrión Maroto, Juan (2007). *Estrategia de la visión de la acción* (2ª Ed.), España, ESIC, pp. 123, 124.

Caso Neira, Alfredo (2003). *Sistemas de incentivos a la producción* (2ª Ed.), España, Fundación Confemetal, pp. 33, 34, 35.

Cejas, Magda (2005). *La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas*. Visión Gerencial, Año 4, nº 1, Vol 4, enero - junio, 2005, pp.11-22.

Chávez S. Guillermo y García T. Yolanda, (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales*. México, Panorama, p. 25.

Chinchilla, Nuria y Moragas, Maruja (2009). *Dueños de nuestro destino* (2ª Ed.), Barcelona España, Ariel, p. 186.

Deusto ediciones (2010) *Pensar estratégicamente*, España, Deusto, pp. 64,65.

Dirube, José (2000). *Un modelo de gestión por competencias*, España, Gestión 2000, p. 235.

- Gan, Federico y Berbel, Gaspar (2007). *Manual de recursos humanos*, Barcelona, España, UOC, p. 187.
- Gan, Federico y Triginé, Jaume (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, España, Díaz de Santos, p. 287.
- García Echevarría, Santiago (1994). *Introducción a la economía de la empresa*, Madrid, España, Díaz de Santos, p. 315.
- Gené J. y Contel, J. C. (2001). *Gestión en atención primaria, incorporación de la práctica directiva en el liderazgo asistencial*, Barcelona, España, Masson, p.13.
- González López, Luis (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*, Madrid, España, Díaz de Santos, p. 27.
- Heizer Jay y Render, Barry (2004). *Principios de administración de operaciones* (5ª Ed.), México, Pearson, p. 16.
- Hitt, Michael A. (2006). *Administración*, México, Pearson, p. 195.
- Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (7ª Ed.), México, Pearson, p. 261.
- Lucas Marín, Antonio (1992). *Sociología de la empresa* (5ª Ed.), Madrid España, Ibérico Europea de Ediciones, p. 220.
- Malagón-Londoño Gustavo, Galán Morera Ricardo y Pontón Laverde Gabriel (2006). *Garantía de calidad en salud*, Colombia, Médica Panamericana 2ª edición. p. 43.
- Maqueda Lafuente, Javier y Llaguno Musons, José Ignacio (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios* (5ª Ed.), Madrid, España, Díaz de Santos. p. 294.
- Marco Stiefel, Berta (2008). *Competencias básicas, hacia un nuevo paradigma educativo*, España, Narcea, p. 19.
- Marchant Ramírez, Loreto (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, Chile, Universidad de Viña del Mar, pp. 62, 63.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial* (7ª Ed.), México, Pearson pp. 10, 36.
- Montenegro A., Ignacio Abdón (2005) *Aprendizaje y desarrollo de las competencias*, Colombia, Magisterio, p. 17.
- Munuera Alemán, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana (2007). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*, Madrid España, ESIC. p. 335.

Palomo, María Teresa (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*, Madrid España, ESIC, pp. 86, 87,88, 89.

Pinson, Linda y Jinnett, Jerry (1998). *20 pasos para desarrollar tu negocio*, México, Upstart Publishing Company, p. 4.

Rábago, Eduardo (2010). *Gestión por competencias*, España, Gesbiblio, pp. 22, 25.

Sagi, Luis (2004). *Gestión por competencias*, Madrid, España, ESIC, pp. 86, 93.

Servitje, R. (2003). *Bimbo, Estrategia de éxito empresarial*, México, Pearson. pp. 212, 213.