

Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional

RAMÍREZ-ORTEGA, Joel †*, CERÓN-ISLAS, Heidy, CERÓN-ISLAS, Arlen, MAYA-PERÉZ, Norma Petra

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Av 9 Pte 1712, Barrio de Santiago, 72410 Puebla, Pue. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Localización Dirección Abasolo No. 600 Col. Centro; C.P. 42000 (Edificio central) Carretera Pachuca-Actopan km. 4.5. Colonia Campo de Tiro; C.P. 43039 (Torres de Rectoría)

Recibido Junio 29, 2017; Aceptao Septiembre 03, 2017

Resumen

Esta investigación analiza las competencias directivas agrupadas en 8 dimensiones, las cuales pueden ser potencial de ventaja competitiva en las empresas de servicios. El análisis se realizó aplicando modelos de regresión para demostrar la influencia existente con las variables demográficas (edad, sexo, nivel de educación, antigüedad en el puesto, afiliación del empleado) con la calificación obtenida en el CCD (Cuestionario de Competencias Directivas), resaltando la necesidad de desarrollar programas de formación y desarrollo a partir de los resultados, encaminados al fortalecimiento e incremento de la competitividad en empresas de servicios del Estado de Hidalgo y Queretaro como parte de su planeación estratégica y la base para la creación de ventajas comparativas.

Competitividad, habilidades directivas, ventaja competitiva, sector servicios

Abstract

This research analyzes how managerial competencies grouped into 8 dimensions, which can be a potential competitive advantage in service companies. The analysis was performed using regression models to demonstrate the influence of demographic variables (age, sex, education level, seniority, employee affiliation) with the qualification obtained in the CCD (Questionnaire of Competences Directives), highlighting The need to develop training and development programs based on the results, aimed at strengthening and increasing competitiveness in service companies in the State of Hidalgo and Queretaro as part of their strategic planning and the basis for the creation of comparative advantages.

Competitiveness, management skills, competitive advantage, services sector

Citación: RAMÍREZ-ORTEGA, Joel, CERÓN-ISLAS, Heidy, CERÓN-ISLAS, Arlen, MAYA-PERÉZ, Norma Petra. Las competencias directivas base de la competitividad empresarial: Un estudio correlacional. Revista Administración y Finanzas. 2017, 4-12: 87-98.

*Correspondencia del Autor: (correo electrónico: joelrro@gmail.com,)

†Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

El ser competitivo no es un atributo independiente del Talento Humano, si una organización es competitiva se atribuye a que su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente del capital humano. Partiendo de esta premisa, el desarrollo de cada empleado no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo del negocio sin importar su giro.

El directivo en el siglo XXI afronta retos de diversa índole y magnitud que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, para lo cual debe capitalizar su talento desarrollando competencias que le permitan implementar cambios en la organización, con el propósito de responder a los desafíos planteados por el entorno como los avances tecnológicos y las nuevas ideologías, logrando así mantener a la organización en un nivel aceptable de competitividad (Granada y Camisón, 2008).

En una organización donde se promueve el desarrollo y mejoramiento de las competencias directivas, se genera como consecuencia el que se implementen de manera continua una serie de estrategias novedosas y efectivas, encaminadas a mantener a la empresa en un nivel competitivo dentro de su sector, hecho que ha sido evaluado desde el punto de vista de uno de los máximos exponentes en materia de competitividad, como lo es Michael Porter (2003), a través de su modelo de las cinco fuerzas. Si se inicia de la consideración de que un nivel aceptable de competitividad empresarial requiere minimizar la fuerza de las amenazas y obtener una mayor ventaja competitiva, entonces el directivo deberá orientar sus esfuerzos hacia la mejora de sus competencias directivas que le permitan formular e implementar estrategias para lograrlo.

En este trabajo se presentan seis secciones, donde se abordan datos generales de la investigación, revisión de literatura del tema de competitividad, se describe la metodología empleada, se analizan aspectos relacionados con información base del trabajo de investigación, se ubican los resultados, las conclusiones generales del estudio y la bibliografía consultada.

Justificación

En México, las exigencias a los directivos son semejantes, los altos mandos pasan de ser simples administradores a ejecutores de estrategias con orientación hacia la competitividad. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la exigencia del nivel de determinadas competencias directivas, es por ello que todo directivo o aquel que aspire a serlo, deberá estar en una constante actualización y mejora de las mismas (Del Castillo, 2010).

Bajo este contexto, en México es importante para las organizaciones que el perfil de sus directivos se oriente hacia aquellas personas con competencias que sirvan de base para formular estrategias de enfoque competitivo, ya que actualmente en diversas ciudades es común observar una gran variedad de empresas familiares y pequeños negocios que han quebrado y otras que luchan por sobrevivir, su distingo es la capacidad de formular estrategias para mejorar el servicio y esto depende directamente de un factor: “las competencias directivas”.

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en empresas medianas de servicios, que han presentado problemas en los últimos años para poderse mantener en los primeros niveles de competitividad, suceso que está asociado a situaciones derivadas de las incompetencias por parte de sus directivos.

Además se busca abordar de manera más profunda el fenómeno relacionado con la necesidad de desarrollar competencias directivas que sirvan de fundamento de la estrategia de competitividad, a través de diversos modelos relacionados con el tema.

Problema

La realidad de un entorno constantemente cambiante, exige la generación y mantenimiento de ventajas competitivas por parte de las organizaciones, situación a la que no escapa el sector de servicios en Hidalgo y Querétaro, en donde surge la necesidad apremiante de un cambio gerencial, el cual se considera fundamental para el abordaje de la obsolescencia tecnológica, la difícil situación financiera, la débil capacidad gerencial, la carencia de información, la comunicación extra e intersectorial, la aprehensión de los mercados, entre otros aspectos necesarios para la competitividad y el desarrollo de la región así como del país (Delgado; 2003).

De ahí que las habilidades directivas deben ser adoptadas por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia (Sánchez Morón, 2009).

La problemática principal es que ante la variabilidad del indicador de competitividad en un ranking esta relacionada la satisfacción del cliente, éste se muestra insatisfecho y en consecuencia existe pérdida de cartera.

Hipótesis

Siguiendo la metodología se llega a la formulación de la hipótesis según (Sampieri, 2006), quien define a las hipótesis como guías para realizar una investigación o estudio; estas indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.

Una hipótesis da respuestas a las preguntas de investigación que se definen en el planteamiento del problema y se formulan como proposiciones:

- H1. Si existe una correlación significativa entre la calificación de competencias directivas y nivel de escolaridad.
- H2. Las competencias directivas de mayor impacto son la negociación y enfoque a resultados.
- H3. La competencia directiva menos desarrollada es la innovación y trabajo en equipo lo cual limita la calidad en el servicio.
- H4. Las variables sociológicas de sexo y edad del directivo no tienen incidencia en la calificación promedio obtenida en las competencias desarrolladas.
- H5. La antigüedad en el puesto tiene incidencia en la calificación promedio obtenida en las competencias desarrolladas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la correlación existente entre las competencias directivas y las variables demográficas en empresas de servicios para poder establecer estrategias desde el ámbito de la formación y desarrollo que logren mejora de la competitividad.

Objetivos específicos

- Obtener la calificación de las competencias directivas mediante el instrumento CCD.
- Demostrar la correlación existente entre competencias directivas y nivel de competitividad en la empresa de servicios de Hidalgo.

- Demostrar la correlación existente entre competencias directivas y de competitividad en la empresa de servicios de Queretaro.

Marco Teórico

Son varias investigaciones las que se han realizado de forma internacional y que centran su atención en la determinación de diferentes factores, así como su importancia relativa en el éxito competitivo de las empresas (Schamalensee, 1985; Cubbin y Geroski, 1987; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powell, 1997; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1997a; Galan y Vecino, 1997; McGahan y Porter, 1997, Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan 1999; Gonzalez, 2000 y Camisón, 2001).

Se reconoce que la sociedad avanza hacia el desarrollo del conocimiento y que su capacidad de renovación continúa, es la base de la competitividad y del liderazgo. En esa sociedad del conocimiento predominan las organizaciones inteligentes (Senge, 1996), con personal capaz de estar al día en su entorno profesional y de anticiparse a las expectativas de la sociedad.

De ese modo, la formación de los directivos asume un papel predominante, ya que busca que la capacitación del personal se enfoque al manejo de problemas complejos, procurando desarrollar destrezas y habilidades. Es indiscutible que la formación en dirección de empresas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias directivas, el conocimiento de la organización, la identificación de problemas, su análisis y resolución de problemas en un contexto organizacional dinámico donde éstas se han convertido en la clave de éxito.

Algunos estudios como los de (Goleman, 2012) confirman la importancia de elementos como la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, en el sector de servicios no se debe quedar al margen de decidirse por un elemento clave, una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un gran potencial de mejora, en muchos aspectos incluyendo la motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y de igual manera la eficiencia.

Habilidades Directivas

En una organización es indispensable contar con un personal competente para el cumplimiento de sus metas y objetivos. En el caso de los directivos, es especialmente necesaria su competencia, tener la habilidad de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y solución de problemas, ya que en ellos recae la capacidad de administrar, delegar, innovar y tener una amplia visión de la organización. Existen distintas clasificaciones sobre las habilidades directivas, para autores, los cuales han aportado las bases para el estudio de las mismas.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido (Goyal, 2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Peter Drucker (2002), afirma que las fallas en una organización son fundamentalmente resultado de errores en la dirección. Dirigir y gestionar, conlleva a una serie de fases interrelacionadas y dependientes entre sí; el directivo en su quehacer diario deberá analizar, planificar, organizar, motivar, evaluar y controlar entre muchas otras funciones.

Por su parte Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (1999), menciona que las competencias directivas son la herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas y las clasifica en 3 apartados:

- Competencias estratégicas: Visión del negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y Negociación.
- Competencias intratécnicas: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo.
- Competencias de eficacia personal: proactividad, (iniciativa, autonomía personal), autogobierno (disciplina, concentración, autocontrol), gestión personal (gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión del riesgo) y desarrollo personal.

Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva según (Porter, 1990), es una estrategia para países como México que al insertarse en el tratado de libre comercio, se encuentra en desigualdad de competencias y aportan preponderadamente mano de obra y materias primas. En el siglo XXI el capital intelectual, la información y la tecnología son los factores de la producción que determinarán las ventajas competitivas de los productos en un mundo globalizado (Palacios Blanco & Vargas Chanes, 2009).

Michael Porter (2003) menciona que “Las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”.

Lo cual implica que se debe dejar de depender en forma excesiva de la mano de obra barata y relativamente poco calificada como fuente de competitividad y estar a favor de la capacitación, adiestramiento de los trabajadores y de un mayor esfuerzo, con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción.

Las ventajas competitivas, son definidas por Benavides (2002, p. 72), como “Las características propias de una organización las cuales tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia; como por ejemplo el ‘saber hacer’ de las personas integrantes del sistema”.

Competitividad

Mathews (2009), menciona que la competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Competitividad, es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo (Palacios Blanco & Vargas Chanes, 2009). La Microeconomía, se mide en función de competitividad de una empresa, la Macroeconomía en la suma de la competitividad de las empresas.

Modelos de Competitividad

Un modelo de competitividad es considerada una herramienta directiva que tiene el objetivo de provocar la reflexión estratégica al interior de las organizaciones que incida en el desarrollo de las capacidades y las ventajas competitivas que resulten difíciles de imitar, lo anterior para que se mejoren, aprovechen y en consecuencia se generen respuestas a las oportunidades del entorno en el que se operan. El Modelo Nacional para la Competitividad está estructurado en las tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional: 1) la medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad; 2) la reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización (definición del mercado, la caracterización de sus clientes, los resultados de la planeación estratégica y la administración de sus recursos humanos y de su conocimiento) y, 3) el despliegue o ejecución de la estrategia.

Para el IMD (Institute for Management Development, 2008) un ambiente competitivo de una nación es el que crea y mantiene la competitividad empresarial, las cuales al final crean bienestar, por lo que el IMD la denomina: competitividad de las empresas. En el modelo del diamante generalizado propuesto por Moon, Rugman y Verbeke (1995), la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional.

El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994), otra extensión del modelo de Porter, hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad, e incorpora a este modelo el hecho de que un importante elemento en la competitividad de una nación es la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

Los pilares de la competitividad para Foro Económico Mundial (WEF, 2003) dentro del *Global Competitiveness Index*, son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación en el mercado financiero, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

Modelos estadísticos.

Los modelos estadísticos siguen un enfoque científico, que apoya en la toma de decisiones, haciendo uso de herramientas de análisis cuantitativo, considerando a su vez de factores cualitativos para obtener una medición respecto alguna situación de interés para su negocio de una organización o empresa (Render, Stair, & Hanna, 2012)). Para efectos de nuestra investigación, solo utilizaremos una herramienta de las numerables que existen (Regresión).

El análisis de regresión es una herramienta estadística muy valiosa en los negocios organizacionales (Render, Stair, & Hanna, 2012). Siendo utilizada para modelar cuestiones como la relación entre el nivel de educación y el ingreso, y el ingreso, el precio de una casa y los pies cuadrados de construcción; así como el volumen de ventas para una compañía en relación con el dinero gastado en publicidad.

Los modelos de estimación de costos muchas veces son modelos de regresión; por lo que sus aplicaciones son prácticamente ilimitadas. Este modelo tiene dos propósitos principales, entender la relación entre las variables y predecir el valor basado en la otra u otras. En cualquier modelo de regresión, la variable que se quiere predecir se llama variable dependiente o variable de respuesta, y que su valor es dependiente del valor de una variable independiente, que algunas veces se llama variable explicativa o variable predictiva.

Para la representación gráfica de esta relación entre variables se apoyan de diagramas o gráficas de dispersión.

Metodología de Investigación

La metodología empleada se relaciona con la propuesta por Sampieri (2006), donde se identifica la problemática derivada de una carencia de competencias directivas para enfrentar el reto de formular estrategias que generen ventaja competitiva, lo cual exige determinar y predecir la relación existente, entre las competencias y las habilidades directivas, que permitan establecer el grado de importancia de los mismos para mantener la competitividad empresarial. Lo anterior conlleva el que se planteen las preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las habilidades directivas que prevalecen en el personal directivo de las medianas empresas de servicio con base en el CCD?
- ¿Cuál es la situación actual de las empresas medianas de servicios en materia de competitividad, analizándose a partir de modelos de competitividad?
- ¿Cómo se pueden potenciar las competencias directivas en las empresas de servicios sirviendo de fundamento estratégico para mejorar la competitividad?

Para el modelo que se presenta se determinaron de variables del modelo, donde identificaron las siguientes:

- Variable dependiente: nivel de competencias directivas (calificación promedio).
- Variables independientes: edad, sexo, categoría, escolaridad, antigüedad en el puesto.

Tipo de Investigación

El trabajo de investigación se considera de tipo mixta (cuantitativa-cualitativa), iniciando con un estudio exploratorio con la revisión de la literatura sobre los modelos de competitividad, para identificar las habilidades de los directivos en la competitividad empresarial, continuando con un estudio descriptivo bajo el enfoque de un modelo de análisis cuantitativo y de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de Competencias Directivas (CCD) de la base publicada por Harvard Business Review y desarrollado por Cardona y Chinchilla (1999); posteriormente se realiza un estudio correlacional (Render, 2012), ya que pretende conocer el grado de asociación o relación que inciden entre las variables (cualitativas) seleccionadas, donde (Sampieri, 2006), define una variable como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse en esta investigación.

El estudio se realizó tomando como fuente de datos primaria, la aplicación del cuestionario CCD en empresas de servicio del estado de Hidalgo y Querétaro, siendo evaluadas siete áreas: Técnica, Administrativa, Cobranza, Jurídico, Fiscalización y Crédito; en función de ocho dimensiones de competencias que fueron 0 Trabajo en equipo, 1 Negociación, 2 Desarrollo de colaboradores, 3 Comunicación, 4 Habilidad Analítica, 5 Innovación, 6 Enfoque a resultados, 7 Calidad en el Trabajo. Este modelo aplicado está comprendido por 59 ítems que se evalúan en escala de Likert siendo 0 pésimo, 1 muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno, 5 muy bueno, y 6 excelente.

Posteriormente se desarrollaron los modelos estadísticos a través del análisis de regresión, cuya variable de respuesta es nivel de competencias directivas (calificación promedio).

Y sus variables explicativas son edad, sexo, categoría, nivel de educación, antigüedad en el puesto, donde se analizan bajo un estudio correlacional, realizando de inicio un modelo de regresión simple respecto a cada una de estas variables y posteriormente un modelo de regresión múltiple para observar la variabilidad de impacto entre ellas y medir la relación entre ellas respecto al nivel de competitividad directiva. Este análisis permitió obtener la un coeficiente correlacional entre el nivel de competencia en función de edad, sexo, categoría, escolaridad, antigüedad en el puesto.

Métodos Teóricos

Se consultaron y tomaron ideas de las metodologías de Tamayo y Tamayo, y de Namakforoosh, este último incluye la formulación de hipótesis en este rubro. Citadas por Terashima (2008). Del análisis de estas metodologías, se incluyen las siguientes fases complementarias para el desarrollo de la investigación que se presenta.

- Selección de la muestra: Sampieri define la muestra en el proceso cualitativo, como aquel grupo de personas, sucesos, eventos, comunidades, entre otros, sobre el cual se van a recolectar los datos a analizar, sin la necesidad que sea representativo del universo o población que se pretende estudiar. En el proceso cuantitativo, la muestra es un grupo de la población de interés (sobre este se recolectan los datos, se definen o delimitan con precisión), al contrario del proceso cualitativo, este deberá ser representativo de la población.

La muestra para este análisis es bajo un enfoque descriptivo, donde se observa como un fenómeno que sucede en un periodo del 2015 a 2016 en las ciudades de Querétaro e Hidalgo.

- Recolección de datos: Los métodos definidos por Sampieri para recolección de los datos cualitativos son la entrevista, la observación, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, las historias de vida, entre otros. Mientras que en los datos cuantitativos son observación, cuestionarios, análisis de contenidos y escalas de actitudes. En nuestro estudio se aplicó el cuestionario CCD y los datos se recopilan a través del:
- Documental de fuente primaria: personal directivo de empresas de servicios relacionados con la colocación de créditos.
- Documental de fuentes secundarias: artículos de investigación, revistas, libros, tesis doctorales.
- El Procesamiento y análisis de datos se realiza a través de un análisis de estadística descriptiva y modelo de Regresión.
- El Análisis de Resultados se realiza mediante un análisis correlacional

Resultados

A continuación, se muestran los resultados de los modelos de regresión múltiple desarrollados, tomando un nivel de significancia del 5% para todos los estadísticos y considerando las seis áreas por cada 59 ítems aplicado obteniendo un total de 354 observaciones para cada estado. Modelos de regresión con las variables del Estado de Hidalgo (Hgo.)

ITEM	CALIFICACION
ESCOLARIDAD	0.358996214
SEXO	0.11595556
CATEGORIA	0.219386575
ANTIGÜEDAD	0.159553873
EDAD	0.340609625

Tabla 1 Coeficiente de correlación de los factores sociológicos del Estado de Hidalgo

En la Tabla 1 se plasma el coeficiente de correlación entre la calificación y nivel de competitividad con respecto a los factores sociológicos de estudio de correlación. Los resultados del modelo en regresión respecto a variables de Hgo., se visualizan en la siguiente Tabla:

Resumen					
<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple	0.452167062				
Coefficiente de determinación R ²	0.204455852				
R ² ajustado	0.193024808				
Error típico	0.810870044				
Observaciones	354				
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Graos de liberts	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	5	58.80508475	11.76101695	17.8872	8.66582E-16
Residuos	348	228.8135593	0.657510228		
Total	353	287.6186441			
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intersección	0.010785824	0.499870448	16.02572398	1.11309E-43	7.027638516
ESCOLARIDAD	1.466841294	0.269398811	5.370629849	1.43802E-07	0.916986576
SEXO	-1.109399076	0.250992426	-4.420050012	1.32029E-05	-1.60305204
CATEGORIA	-0.460708783	0.158857545	-2.900137872	0.003966998	-0.77315047
ANTIGÜEDAD	0.449922958	0.220938042	2.03642141	0.042464733	0.015381085
EDAD	0.00770416	0.013572116	0.567646212	0.570641243	-0.01898953

Tabla 2 Modelo de Regresión Estado de Hidalgo

Analizando la Tabla 2 y calculando el valor de t tablas es de 1.96 con 348 grados de libertad y un nivel de significancia 0.05; se observa que las variables significativas son escolaridad y antigüedad, mientras que sexo, categoría y edad no son significativas para la calificación del nivel de competitividad. En comparación con los promedios obtenidos en el CCD, donde 5 dimensiones obtuvieron un índice como regular, siendo la habilidad de Enfoque a resultados la mejor ubicada en cuanto a calificación con 7.8, lo cual se traduce en su existencia con ciertas deficiencias. Por otra parte se ubica una calificación a bajo nivel (índice malo) con respecto a las competencias de trabajo en equipo, negociación e innovación.

Modelos de regresión con las variables del Estado de Querétaro (Qro.)

La Tabla 3 indica el coeficiente de correlación entre la calificación y nivel de competitividad con respecto a los factores sociológicos de estudio de correlación del estado de Qro.

ITEM	CAUFICACION
ESCOLARIDAD	0.110261586
SEXO	0.1277114958
CATEGORIA	-0.107784564
ANTIGÜEDAD	-0.169472814
EDAD	0.127230773

Tabla 3 Coeficiente de correlación de los factores sociológicos del estado de Querétaro

En este apartado se presentan los resultados del modelo de regresión respecto a las variables de estudio por Estado. La Tabla 4 y tomando el valor calculado de t tablas es de 1.9668 con 348 grados de libertad y un nivel de significancia 0.05; se observa que no hay variables significativas, que reflejen la calificación del nivel de competitividad para este modelo aplicado en empresas de servicio del estado de Querétaro. En comparación con los promedios obtenidos en el CCD, donde las 8 dimensiones obtuvieron un índice como regular, siendo las habilidades de Comunicación y Calidad en el trabajo las mejor ubicadas en cuanto a calificación con 7.8

Resumen					
<i>Estadísticas de la regresión</i>					
Coefficiente de correlación múltiple	0.18771459				
Coefficiente de determinación R ²	0.035236767				
R ² ajustado	0.021375227				
Error típico	0.775395676				
Observaciones	354				
ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Graos de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	5	7.641899273	1.528379855	2.542052731	0.028123939
Residuos	348	209.2309821	0.601238454		
Total	353	216.8728814			
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intersección	4.313236989	0.538187905	8.014369981	1.69252E-14	3.254726745
ESCOLARIDAD	-0.020722175	0.147279425	-0.14069973	0.888188563	-0.31039197
SEXO	0.070613504	0.128301618	0.550371112	0.582417953	-0.18173066
CATEGORIA	-0.119129121	0.123887918	-0.961587889	0.336924313	-0.362792401
ANTIGÜEDAD	-0.182317604	0.198846355	-0.916876774	0.359842174	-0.573409455
EDAD	0.007989523	0.007985235	1.010662312	0.312880264	-0.007558526

Tabla 4 Modelo de Regresión del Estado de Querétaro

Conclusiones

A partir del estudio con el modelo se concluye que las competencias directivas son indispensables para mejorar la competitividad de las empresas servicios, situación que se comprueba con la comparación de las calificaciones obtenidas por el Estado de Querétaro (mejor posicionado en un ranking de competitividad del sector) en comparación de Hidalgo que presenta una situación de variabilidad respecto al mismo indicador.

Las variables sociológicas de edad, sexo, categoría o afiliación del empleado, no son significativas en cuanto a correlación con el promedio obtenido en cuanto a calificación del CCD, es decir, un índice de competencias directivas no depende de ellos.

Por su parte las variables de experiencia y escolaridad si se relacionan de manera significativa con el promedio obtenido para las competencias directivas, por lo que se concluye que una persona con un mayor grado de escolaridad se encuentra en posibilidad de desarrollar competencias directivas. Por su parte la experiencia resulta vital para adquirirlas, lo cual permite formular mejores estrategias, originando ventajas competitivas, que es el diferenciador de las empresas de servicios.

Las competencias directivas que prevalecen en los directivos se ubican en un nivel regular y malo, lo que obliga a plantear un programa de desarrollo y formación que brinde las posibilidades de subsanar las deficiencias en cuanto a las mismas. La existencia de modelos de competitividad brindan la posibilidad de comparar los directivos de distintos sectores para una economía, ya que son la guía de verificación de lo encontrado en un diagnóstico vs lo que debe ser alcanzado para generar competitividad empresarial.

A manera de conclusión general podemos mencionar que el presente trabajo de investigación ha permitido visualizar un panorama global de las competencias necesarias y que, según se señaló en su momento, constituyen la base de un comportamiento observable y habitual de los directivos para afrontar los retos que plantean los escenarios globales en el ámbito de las empresas de servicios.

Cuando se habla de competencias directivas, se resalta la necesidad y urgencia de hacer efectiva la relación academia-empresa, la cual brinda la posibilidad de generar programas de estudios acordes y actualizados, en donde el aula sea una plataforma de desarrollo intelectual profesional y se desarrollen las competencias requeridas por las organizaciones en el afán de obtener el éxito competitivo, y las empresas sea el escenario real de aplicación de dichas competencias.

Referencias

Amel, D.; Froeb L. (1991, March). «Do firms differ much? The Journal of industrial Economics, 3, XXXIX

Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Colombia: McGraw Hill.

Calidad, P. N. (20 de junio de 2015). Premio Nacional para la Competitividad. Obtenido de <http://www.pnc.org.mx/e-book-modelo-nacional-para-la-competitividad/>

Camisón, C., (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

- Chinchilla, N., & Cardona, P. (1999). En busca de las Competencias Directiva. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. *Harvard Business Deusto Review*, IESE., 10-19.
- Cho, D.S., (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea, *Journal of Far Eastern Business*, 1 (1). pp. 17-36.
- Claver, E.; Molina, J.F.; Querol, D., (1999). Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico, IX Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Mercado: Nuevas tendencias, Burgos
- Cubbin, J.; GEROSKI, P. (1987, June): «The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-r-industry comparisons», *The Journal Of Industrial Economics*, XXXV, 4.
- Del Castillo, M. (2010). Guía para el desarrollo del liderazgo directivo en la PyMe. México: Cirsa.
- Delgado, R. (2003). La Gerencia de Recursos Humanos y su Relación con el Nivel de Competitividad de los Trabajadores en la Empresa Metalmeccánica. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Bellosillo, Venezuela.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. México: Norma.
- Fernández, E.; Montes, JM.; Vázquez, C.J. (1997). “La importancia del sector como determinante del beneficio”, XI Congreso Nacional, VII Hispano-Francés de AEDEM, Lleida. pp. 111 I.S.B.N.84-7468-978-3
- Galán, J.L.; Vecino, J. (1997): «Las fuentes de rentabilidad de las empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 6, 1, pp. 21-36.
- Goleman, D. (2012). El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos. Madrid: Ediciones B.
- González, E. (2000). “Efecto industria, efecto grupo, efecto empresa”, ACEDE 2000, Oviedo.
- Goyal, M. (febrero de 2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, V, 49.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, 49.
- Granada, R., & Camison, C. (2008). El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. . Madrid: Cinca.
- McGahan, A.; Porter, M. (1997, Summer Special Issue): How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, pp. 15-30.
- McGahan, A. (1999, December): The performance of US corporations: 1981-1994, *Journal of industrial economics*, XLVII, 4.
- Mathews, J. (2009). Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. Perú: Nathan associates Inc.
- Mauri, A.; Michaels, M. (1998). “Firm and Industry effects within strategic management: an empirical examination”, *Strategic Management Journal*, 19.
- Moon, H.C, Rugman, A. y Verbeke, A (1995). “The generalized double diamond approach to international competitiveness”. Alan M. Rugman, Editor, *Research in global strategic management. A Research Annual*. 5, pp. 97-114.
- Namakforoosh Mohammad (1998).
- Metodología de la investigación, primera edición. Limusa Editorial.

- Palacios Blanco, J. L., & Varchas Chanes, D. (2009). *La medición efectiva de la calidad*. México, D.F.: Trillas.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Porter, M. (2003). "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", in WEF, *The Global Competitiveness Report: 2002-2003*. New York: Oxford University Press.
- Powell, M. (1997). *Gender Differences in Risk Behavior in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis*. *Journal of Economic Psychology*, 18, pp. 605-628
- Querales, R. (2006). *Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas de las Empresas del sector Químico*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 17.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. (2012). *Métodos cuantitativos para los Negocios*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Roquebert, J.; Phillips, R.; Westfall, P. (1996). *Markets vs. Management: what drives profitability?*, *Strategic Management Journal*, (17), pp. 653-664.
- Rumelt, R. (1991). "How much industry matter?" *Strategic Management Journal*, 12, pp. 167-185.
- Sanchez Morron, M. (2009). *Los directivos públicos. Análisis comparado*. Fundación Democracia y Gobierno Local.
- Santos, M.V., García, M.T., Pérez, M.P. (1998). *Adaptación e imitación en la estrategia empresarial. El caso de la estructura de mercado de las cajas de ahorro españolas*; Cuadernos de economía y dirección de empresas, 2, pp: 203-230
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Schmalensee, R. (1985, June). "Do Markets Differ Much?", *The American Economic Review*, 3.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2003). *El proceso de la investigación científica*, cuarta edición. Obtenido Marzo 15, 2016, de <http://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>.
- Terashima M. Hugo, et. al. (2008). *Métodos de investigación e innovación, Metodologías de investigación*. Obtenido Marzo 15, 2016, de <http://www.mty.itesm.mx/dtie/centros/csc/materias/sc99-489/sesionmetodologias.pdf>
- Wernerfelt, B., Montgomery, C. (1988). *Tobin's q and the importance of Focus in Firm Performance*, *The American Economic Review*, 78, 1.
- WEF. (2003). *WORLD ECONOMIC FORUM*. Obtenido de <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/astReports/index.htm>