



## Competencias Gerenciales en Directivos de Empresas de Servicios del Sur de Veracruz

Aguirre-Alemán, María Guadalupe<sup>1</sup>; Clara-Zafra, Miguel Ángel<sup>2</sup> & Hernández-Luis, Luz del Carmen<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos (México)

*mclara@uv.mx, Dirección: Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz. México. CP. 96538, Ciudad; Coatzacoalcos, País: México, Teléfono: 01 (921) 21 1 57 00 Ext. 55711*

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos (México)

*tsainz@uv.mx, Dirección: Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz. México. CP. 96538, Ciudad; Coatzacoalcos, País: México, Teléfono: 01 (921) 21 1 57 00 Ext. 55711*

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos (México)

*jchinas@uv.mx, Dirección: Av. Universidad Km. 7.5 Coatzacoalcos, Veracruz. México. CP. 96538, Ciudad; Coatzacoalcos, País: México, Teléfono: 01 (921) 21 1 57 00 Ext. 55711*

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de publicación: Julio 2019*

---

### Resumen

Las competencias gerenciales son aquellas habilidades especifican que deben de poseer los directivos de las organizaciones modernas. La presente investigación siguió una metodología para estudios cuantitativos y de alcance descriptivo transversal, el principal objetivo seguido fue determinar el nivel de competencias gerenciales de directivos de empresas de servicios de la región sur de Veracruz, la unidad de análisis fueron 142 directivos de diferentes empresas, estos se autoevaluaron. La recolección de datos se llevó a cabo por la técnica de encuesta y se siguió un muestreo no probabilístico a conveniencia. Los principales resultados indican que el nivel de competencias es de 83%, lo cual se interpreta que los directivos poseen las competencias y la aplican, dentro del análisis por dimensión se obtuvo que la dimensión de capacidad de adaptación y competitividad de la empresa presentan mayor área de oportunidad mientras que la mejor evaluada es la de recursos humanos. Se recomienda que los directivos se capaciten en materia de globalización y competitividad.

**Palabras Clave:** directivos, competencias gerenciales, empresas de servicio.

### Abstract

Today, the constant modernities made a revolution in the world of business, changing the ways of working, the volumes of production, quality of material, times, strategies, an infinity of actions that make large companies have a broad sales market being monitored even from other countries, referring to small businesses through digital strategies have managed to remain in a market where it is increasingly difficult to survive. However, these modernities bring disadvantages that in these times are reflected in jobs with greater demand for skills and abilities to solve the obstacles that these modernities bring with them, That is why the following work answers the research question: What has been the impact of the digital era on the economic activities of companies in the City of Tapachula, Chiapas? For this it was used a descriptive transectional methodology. It was concluded that business people needs a new form to manage their businesses.

**Key words:** Strategy, technology, companies, commerce - digital era.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral actual la competencia es cada vez más exigente, eso por ello que al gerente se le exige cada vez más, que se forme para sobresalir y tener algo más que conocimiento que ofrecer. *Las empresas del estado de Veracruz en los últimos años se han visto afectadas por distintos problemas; económicos, políticos y sociales, por ello estas requieren de personal altamente calificado que las dirija.*

Las competencias gerenciales van más allá de las competencias básicas, cuyo desarrollo generalmente fue en la sociedad o en el ámbito escolar. Se necesitan conocimientos, habilidades y destrezas que puedan proporcionarle a la persona la capacidad de adaptarse, ser flexible, tener aprendizaje constante, ser dinámico, analítico, tener iniciativa, saber expresarse y además de todo esto, ser ético teniendo presente en todo momento sus valores personales.

La presente investigación, diagnostica y detecta, en un primer acercamiento las competencias gerenciales que poseen los ejecutivos de las empresas de servicios de la región sur del estado de Veracruz. Además, sirve como punto de referencia para conocer lo que el

Los nuevos cambios del siglo XXI tienden a exigir a las personas prepararse, especializarse y obtener experiencia en cualquier área. El tema de competencias gerenciales no es un tema actual, ya que anteriormente se le conocía como habilidades directivas. *Por ello, es importante que el personal que esté a cargo de la dirección en las empresas; cumpla con ciertas habilidades específicas.*

mercado está necesitando, y las principales habilidades que deben de poseer las personas que deseen ocupar estos puestos.

### 1.1 Antecedentes

La competencias gerenciales o también llamadas habilidades directivas son características esenciales de los gerentes en las organizaciones, desde años anteriores han surgido muchas investigaciones relacionadas con, que tiene el único de fin de evaluar el nivel de competencias que poseen los gerentes de las organizaciones. A continuación, se mencionan algunos estudios realizados, que sirven como antecedentes para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación.

- En la investigación titulada: “Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos de la provincia de El Oro”, elaborada por Ramón, Ollague, Granda y Naranjo (2017), se siguió una metodología para estudios con enfoque cuantitativo no experimental del tipo transaccional descriptivo, su objetivo fue valorar las habilidades directivas personales que poseen sus colaboradores, para determinar si éstas son

satisfactorias desde la percepción de los directivos. Los principales resultados indican que existe diferencias entre las habilidades de solución analítica, autoconocimiento y dominio de sí mismo, la administración del tiempo, su inteligencia emocional, la determinación de valores y prioridades y la solución creativa de problemas, se recomienda la implementación de un seguimiento en la capacitación de los empleados.

- “Inteligencia emocional para mejorar las habilidades gerenciales del personal administrativo de la gerencia regional de educación 2017” es un estudio realizado por Ching y Silva (2017), el cual siguió una metodología empírica, en el cual se propone una mejora en relación a la inteligencia emocional, y se basa en la teoría de Goleman, uno de los objetivos es ver la causa de las deficiencias tanto para personal de primer nivel hasta los de tercer nivel con el único fin de identificar para luego hacer uso de la inteligencia emocional. Los resultados indicaron que la inteligencia emocional del personal repercute en las competencias que presentan los empleados de esta institución, se recomienda capacitar adecuadamente al personal en relación a sus funciones que se plantean en la descripción de puestos.

## I. Marco teórico

### 1.1 Competencias gerenciales: concepto e importancia

Las competencias son uno de los elementos principales con los que una persona necesita contar. En la actualidad con el gran crecimiento que se vive y las distintas técnicas que se van integrando en las organizaciones, el contar con competencias que hagan de una persona; alguien capaz de aprender y adaptarse, demostrando no solo que cuenta con estas, sino que, sabe hacer usos de ellas y que por tanto es acreditado como un individuo con la capacidad de adecuarse a situaciones que puedan ser cambiantes y exigentes, es algo fundamental. (Gutiérrez, 2011)

*Definir el termino competencia es fundamental para este estudio, por ello se dice*

*que son todas aquellas características, habilidades y conocimientos con las que cuenta una persona para desenvolverse en un medio y para enfrentar cualquier situación. Con el paso del tiempo, distintos autores se han aventurado a dar sus propias definiciones, dentro de ellos destacan el siguiente:*

*Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) definen una competencia como aquella combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos, y actitudes que contribuyen a la eficiencia personal” (p.4).*

*A la vez Hernández, Rodríguez y Pulido (2011) definen que la competencia es “saber hacer (conocimientos), querer hacer (factores emocionales y motivacionales), y poder hacer (dentro de situaciones y estructuras organizacionales)” (p. 8).*

*“La competencia profesional es la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. Incluye también la capacidad de aplicar las destrezas a nuevas situaciones dentro del área profesional y, la vida personal. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual incluso entre los trabajadores con experiencia” (Rial, 1985, p. 5)*

De acuerdo con las definiciones anteriores, es posible comprender que las competencias son parte esencial de las personas y que son clave para que puedan adquirir el carácter de líderes, es decir, a través de estas se puede conocer si una persona es capaz de resolver distintas situaciones que se le pudieran presentar o si tendrán las habilidades suficientes para hacerle frente algún problema. Este elemento es tan importante que en años recientes se han creado teorías y nuevas técnicas que permiten su medición, facilitando así la generación de nuevas herramientas para poder calificar a alguien como competente. Lo anterior, es comúnmente utilizado en las

organizaciones, donde el concepto de competencia toma un rumbo definido e importante.

En el ámbito laboral, las competencias son definidas como “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.” (Vargas, Casanova, y Montanaro, 2001, pág. 30) *Es importante aclarar que para que alguien pueda ser calificado como; competente para desempeñarse en un puesto no es suficiente con que sea inteligente, sino que necesita que sea capaz de llevar a cabo actividades de manera correcta, tanto de forma individual y grupal, además de poseer habilidades específicas que requiera el puesto.*

La importancia de que las personas cuenten con competencias que los hagan mejores o que les otorguen una ventaja respecto de otras es un tópico que ha ganado bastante relevancia en los últimos años dentro de las organizaciones. En las personas con cargos más altos en una empresa, como los gerentes, las competencias toman aún más importancia, puesto que, son estos quienes dirigen la empresa y por ende toman las decisiones que pueden fijar cual será el rumbo de la organización. *Es por ello, que es vital importancia que estos sean quienes cuenten con características específicas que los califiquen como competentes, tales como ser eficientes y eficaces, además de estar más capacitados, pues se espera que con sus decisiones se obtengan beneficios para la empresa y esta logre el éxito empresarial.*

“El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.” (Ditcher, 1988, p. 12). *El término de competencias gerenciales nace a raíz de definir aquellas cualidades que debe de poseer un gerente para desarrollarse dentro de un puesto de ese nivel dentro de las organizaciones.*

*A raíz del termino competencias gerenciales, vale la pena mencionar las competencias laborales, según Hernández y*

*Rodríguez (2011) estas son aquella capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.” (p. 45)*

En resumen, es posible definir a las competencias gerenciales como la combinación de distintos elementos con los que cuenta un gerente para llevar a cabo las designaciones que dicho puesto exige, estos pueden ser conocimientos, actitudes, destrezas, comportamientos, habilidades, entre otros más. Todos estos conjuntos de características hacen que un gerente pueda cumplir con sus tareas de un modo eficiente, teniendo en cuenta siempre que su principal objetivo al desarrollarse dentro de la organización sea la de conseguir beneficios para esta. Además, es importante que el gerente sea capaz de adaptarse a nuevos entornos o situaciones cambiantes en las que se vea desafiado, pues como se sabe, las organizaciones son sistemas en constantes cambios.

## 1.2 Clasificación de las competencias

Las competencias son aquellas habilidades que una persona tienen para poner práctica todo el conocimiento que adquirió durante su vida, pero es importante conocer las principales clasificaciones que existen para este término. En palabras de Fletcher (2000) y Benavides (2002), cómo se citó en Pirela y Peña (2005) las competencias se clasifican en básicas, genéricas y específicas: (p. 127)

- **Competencias Básicas:** Se consideran como aquellas que proporcionan los conocimientos generales para poder comprender el entorno y las diversas situaciones sociales, que a su vez se clasifican en básicas, de pensamiento y cualidades personales.
- **Competencias Genéricas:** Son aquellas cualidades que son necesarias por los individuos para desarrollarse dentro de las organizaciones, dándoles la oportunidad de relacionarse con sus

compañeros de trabajo y desarrollarse personalmente.

- **Competencias Específicas:** Son aquellas que se reflejan en el comportamiento al enfrentarse a elementos que refieren al mejoramiento del desempeño personal de cada individuo, tratando de mejorar el desempeño hasta lograr obtener el idóneo.

En este sentido, se puede afirmar que las competencias de cualquier persona son básicas y generales, de lo aprendido a lo largo del tiempo, sin embargo, las específicas son aquellas que el gerente o administrador debe de poseer en la práctica del puesto y durante su preparación profesional. Por otra parte, (Gómez, 2000) asevera que los gerentes deben poseer competencias que le permitan desarrollarse y ejercer el rol del líder para tener la capacidad de formar equipos de alto desempeño, por lo cual, él considera que las habilidades y competencias gerenciales se dividen en: (p. 3)

- **La habilidad técnica:** Consiste en la capacidad de utilizar de manera adecuada los conocimientos técnicos, los métodos y herramientas para la correcta realización de las actividades.
- **La habilidad humana:** Representa es la capacidad que tiene el Gerente para liderar e instruir a los miembros de trabajo de manera efectiva.

- **La habilidad conceptual:** Tienen la finalidad de identificar a la organización como un todo integro, proporcionando el valor que tiene cada una de las partes que la conforman.

Lo anterior, confirma que los gerentes de cualquier organización deben de estar preparados para enfrentar los retos que se les presente como líderes. *Entender la clasificación de las competencias es necesario porque así se dan un punto de entendimiento para esta investigación, ya que hay conocimientos básicos y generales que todo gerente debe de conocer, pero hay otros específicos que debe de tener durante la practica o adquirir durante sus estudios profesionales.*

### 1.3 El gerente: tipos y roles

De acuerdo a Henry Mintzberg, los gerentes son las piezas más importantes de la organización, de tal manera que deben ser poseedores de roles que se adapten a las situaciones cambiantes, por lo que ha propuesto que existen diez roles que se encuentran divididos en tres áreas cómo lo son; relaciones interpersonales, informativos y de decisión. (Soler, 2018) Sin embargo, es necesario entender los principales niveles gerenciales, en la figura 1 se observan los principales tres niveles.

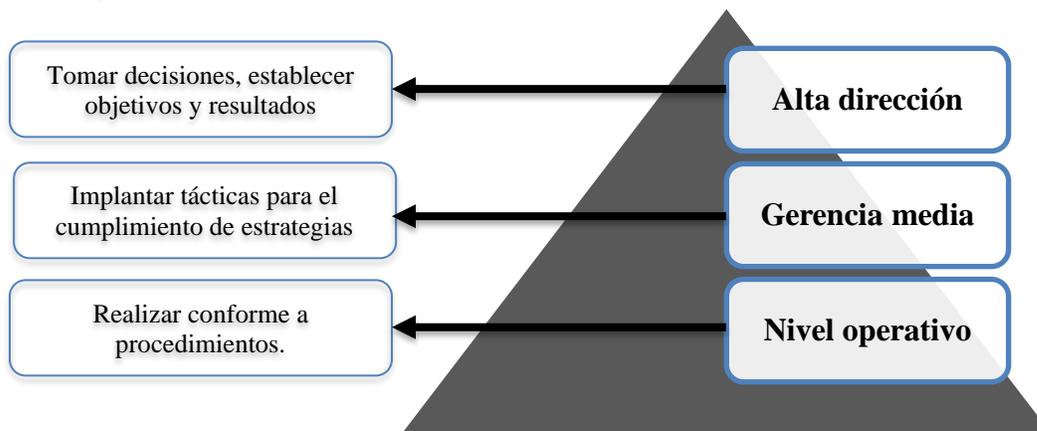


Figura 1. Niveles gerenciales. (Martínez, 2011)

Entendiendo los niveles gerenciales, es necesario mencionar que existen roles que juegan los gerentes en las organizaciones. En primer lugar, están los roles interpersonales, los cuáles se encuentran orientados de manera interna y externa, que además representa el rol principal de los gerentes quiénes deben tener la capacidad de liderar, motivar y propiciar un ambiente laboral favorable dentro de la organización.

Posteriormente se ubican los roles informativos, cuya función principal es el captar información sobre la organización, así como de proporcionar dicha información a todos los miembros de la misma, a través de los distintos medios de comunicación existentes, este tipo de rol posee una característica muy particular ya que maneja la comunicación de la información, y son aquellos que están en el nivel medio.

Finalmente se encuentran los roles empresariales con la función principal de trabajar con las oportunidades de acción que tenga la empresa y poner en marcha las estrategias para trabajar en beneficio de la organización, además de solventar los problemas que se susciten, asumir la responsabilidad de las acciones cometidas administrar de manera eficiente los recursos de la empresa, así como mantener relaciones con el exterior para tratar negocios favorables. (Soler, 2018)

## II. Método

La investigación que en este documento se plantea siguió un enfoque cuantitativo, de profundidad descriptiva y de alcance temporal transversal, se apoyó de una encuesta, la cual se nombra: “Competencias gerencial de directivos de empresas”, además para la recolección de la información de los datos se siguió el método de recolección de datos por muestro a conveniencia, ya que ese fue el alcance más eficaz para captar a todos los sujetos de estudio, tal y como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) acerca de estudio cuantitativos.

El diseño metodológico se compuso de 3 etapas: la primera fue definir las empresas que

en la región sur del estado de Veracruz se encuentran dentro de la clasificación de servicios, la segunda fue la revisión de la literatura y la elección del cuestionario; la tercera se centró en la aplicación de la encuesta a los directivos de las empresas de servicio y la vez se recolectaron los datos para su interpretación. Finalmente, se establecieron acciones que las empresas deberían de seguir para tener capacitados a sus gerentes y puestos afines.

*La variable estudiada en esta investigación fue “las habilidades directivas” de gerentes de empresas de servicios en la región sur del estado de Veracruz, y surge estudiar esta variable ya que se supone que los directivos de estas organizaciones deberían tener las competencias específicas y generales para ocupar dichos puestos. Por ello, se decidió indagar si los directivos cuentan o no con las competencias para ejercer.*

### 2.1 Planteamiento del problema

En el mundo actual, globalizado y cambiante, las competencias gerenciales son fundamentales para que los líderes de las organizaciones puedan estar al frente de ellas y tomando decisiones. Este tema de competencias gerenciales es ya desde hace algunos años abarcado e investigado por instituciones académicas e investigadores reconocidos a nivel global. Por ello, las IES buscan hoy generar herramientas que influyan en la vida profesional de estudiantes para que mañana cuando estén adentrados al campo laboral se desarrolle con todas las aptitudes de un líder.

Estas competencias se adquieren por muchos medios al largo de los años, pero es cierto que los gerentes deben de ir generando la habilidad para poder dirigir las organizaciones. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México existen aproximadamente 4 millones 926 mil 61 de empresas, dentro de este número se encuentran las comerciales, servicios e industriales. (Gómez, G, 2015. p. 1) De estas solo el 19% están preparadas o se anteponen a la falta de un

líder que tenga las competencias gerenciales para poder ejercer.

Veracruz es uno de los estados con mayor número de población y territorio en México, en este se encuentran tres de los puertos marítimos más importantes en la república. La región sur se compone a partir de las ciudades de Acayucan, Minatitlán, Coatzacoalcos, Nanchital y las Choapas, varias de estas ciudades son reconocidas como industriales, ya que dentro de sus municipios se encuentran sentadas varias empresas internacionales dedicadas a la industria, debido a ello el surgimiento de empresas de servicio que brinda atención a la población de la región.

Las empresas de servicios hoy en día en esta región requieren de personal altamente calificado y conocedor que tome decisiones gerenciales basadas en la ética, responsabilidad y compromiso. Por ello, las empresas de servicios se han dedicado a buscar capital humano que sea capaz de dirigir el rumbo de ellas, y las ayude a subsistir: Por lo anterior, surge el planteamiento: ¿Cuál es el nivel de competencias que poseen los directivos de las empresas de servicios en la región sur de Veracruz?

### 2.1.1 Objetivo general

Determinar el nivel de competencia gerencial de directivos de las empresas de servicios de la Región Sur de Veracruz en el periodo febrero-julio 2018.

### 2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar las características sociodemográficas de las empresas de servicios de la Región Sur de Veracruz en relación a su perfil.
- Analizar las características sociodemográficas de los ejecutivos de las empresas de servicio de la Región Sur de Veracruz.

- Identificar el nivel de competencias gerenciales de los ejecutivos de las empresas de servicios de la Región Sur de Veracruz en relación a cada una de las dimensiones de este estudio.
- Generar propuestas de implementación para las empresas de servicios de la Región Sur de Veracruz.

### 2.1.3 Justificación

Las competencias gerenciales son la suma de habilidad, actitud y conocimiento, entre otras características personales que debe de poseer aquel individuo que quiere ocupar un puesto directivo en cualquier organización. Por ello, las empresas del siglo del XXI exigen personal altamente calificado que las dirija a ser exitosas, competitivas y sobretodo que genere productividad entre las actividades que desarrolle su personal, y así logren el éxito empresarial.

Lo anterior, da pauta a afirmar que es importante analizar el interés que tienen las empresas por requerir capital humano capaz de enfrentar las exigencias de los puestos directivos. Los gerentes y/o administradores son las personas que se encargan de llevar a las organizaciones a la cima del éxito, son quienes además tienen la responsabilidad de hacer que la organización se adentre en mercados competitivos y que a través de ello se logren cumplir con los objetivos organizacionales, estas personas fungen como precursores del talento humano, tienen la capacidad de liderar a través de competencias adquiridas necesarias para hacer frente a los retos

Los resultados de esta investigación benefician a las empresas, ya que esto funge como diagnóstico y se identifican las áreas de oportunidad, que conllevan a formular estrategias que benefician a todas estas. Por lo anterior, se pretende obtener capital humano preparado para este tipo de demandas y generar así competencia laboral. Así mismo para la sociedad es importante apreciar las cualidades que tiene el individuo como parte del desempeño de recurso humano, donde es primordial

identificar que en términos de competencia también involucra el valor de la mano de obra porque como bien se sabe es mantener al personal eficiente, lo que además representa para las empresas y el propio gobierno poner especial atención y considerar el ámbito en el que se desenvuelven los individuos y como estos lo hacen, con el único fin de estar conscientes de los que lo que el mercado laboral necesita.

En general, realizar esta investigación es factible, sin embargo, es complicado llegar a evaluar a todas empresas de este giro, pero, si bien; los beneficios son múltiples para las empresas y para las universidades que ofertan carrera relacionadas con este perfil, esto les ayudaría a replantear la manera en que se capacita a los profesionales que dirigirán el rumbo del país el día de mañana. Lo aquí mencionado, justifica el por qué es necesario este estudio, su importancia y los beneficio que traerá a la región sur del estado de Veracruz y por consiguiente a la población, ya que con ello estas personas deberán tener en consideración las competencias mínimas que debe de poseer un gerente de una empresa de servicios.

## 2.2 Delimitación del problema

La investigación que aquí se menciona se llevó a cabo durante el periodo febrero-julio 2018, con el único objetivo de determinar el nivel de competencias gerencial que poseen los directivos de las empresas de servicios en la región sur del estado de Veracruz. Como ya se mencionó se siguió una metodología para

estudio con enfoque cuantitativo, por ello se apoyó a partir de la técnica de encuesta, en la cual se medía el nivel de competencias gerencial que poseen los directivos de estas empresas.

## 2.3 Población y muestra

La unidad de análisis de esta investigación fueron las empresas de servicios de la región sur de Veracruz, comprendiendo los municipios de: Coatzacoalcos, Minatitlán, Nanchital, Cosoleacaque, Aguadulce y Jesús Carranza. 142 empresas fueron las sujetas de estudio, por lo que fueron 142 ejecutivos a los cuales se le aplicó la encuesta para determinar sus competencias.

## 2.4 Instrumento de recopilación

El cuestionario que se utilizó para esta investigación fue el titulado “Competencias gerenciales”, este fue diseñado para ser aplicado de forma individual a los ejecutivos. El cuestionario se responde en aproximadamente de 5 a 10 minutos, el puntaje máximo es 220 puntos, se obtiene con base en una calificación de 1 a 5 en referencia a los siguientes valores: (1) No cuento con la competencia, (2) Cuento con la competencia y casi nunca la aplico, (3) Cuento con la competencia y la aplico algunas veces, (4) Cuento con la competencia y la aplico casi siempre, (5) Cuento con la competencia y la aplico siempre. Las dimensiones que se evalúan en el instrumento se aprecian en la tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones de las competencias gerenciales.

Nombre de la dimensión	Objetivo	Número de ítems
D1. Operativa y gestión	Evaluar la planeación y la organización.	9
D2. Administración Estratégica	Determinar el conocimiento del ejecutivo.	7
D3. Planeación Estratégica	Evaluar la planeación del ejecutivo	8
D4. Globalización	Medir la capacidad de adaptación	5

D5. Recursos Humanos	Evaluar el ambiente laboral	10
D6. Competitividad de la Empresa	Medir la habilidad directiva para generar ventaja competitiva.	5

Fuente: elaboración propia, 2019.

Como ya se mencionó el cuestionario mide precisamente las habilidades gerenciales de los ejecutivos-gerentes de cualquier empresa, este instrumento se tomó una tesis de licenciatura acerca de las competencias gerenciales de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana campus Coatzacoalcos. Este cuestionario se adaptó para el contexto de empresas de Veracruz, México.

Enseguida, se mencionan los principales resultados encontrados en el realización de esta investigación, la recolección de los datos se realizó a partir de la aplicación de la encuesta de “competencias gerenciales” aplicado a ejecutivos-gerentes de las empresas de servicio de la región sur del estado de Veracruz, México, el proceso de aplicación del cuestionario fue lento, sin embargo para la fiabilidad se usó la *técnica de alfa Cronbach con apoyo del programa estadístico SPSS V. 25, el cual obtuvo una valoración de 0,971 en general tal y como se aprecia en la tabla 2.*

### III. Resultados

Tabla 2. Estadístico de fiabilidad.

Dimensión	ítems	Alfa de Cronbach	Número de ítems
D1	1-9	0,886	9
D2	10-16	0,855	7
D3	17-24	0,896	8
D4	25-29	0,816	5
D5	30-39	0,940	10
D6	40-49	0,900	10
	44	0,971	44

Fuente: Elaboración propia, 2019

*El alfa de cronbach obtenido general según lo planteado por Sierra Bravo (2001) es considerado muy fuerte, sin embargo, este autor indica que el análisis de fiabilidad debe de ser aplicado a cada uno de los constructos e ítems que agrupan el cuestionario, por ello se obtuvo el estadístico de fiabilidad por dimensión y el de menor valor fue 0,816 (D4) y el de mayor 0,940 (D5), de cada una de las dimensiones el nivel es muy fuerte según el autor, además se hizo un análisis para cada ítems el cual se encontró que los 44 están dentro del mismo parámetro. Es necesario mencionar que el cálculo del estadístico de*

*fiabilidad da por hecho la confiabilidad de los datos recabados, así como de la consistencia interna de dicho instrumento de recopilación.*

Ahora bien, siguiendo con el análisis en la tabla 3 se presentan los resultados de los datos sociodemográficos de los ejecutivos encuestados; estos indican que; 57% son mujeres, el 61% tienen licenciatura, sin embargo, en esa misma variable se observa que

el 27% tienen una escolaridad inferior a licenciatura, este dato es curioso, ya que quiere decir que esas personas no se prepararon específicamente para el puesto que ejercen, sin embargo, están desarrollándose en dicho puesto.

Tabla 3. Datos sociodemográficos de los ejecutivos encuestados.

Género	FA	FR (%)	Escolaridad	FA	FR (%)
Hombre	81	43	Inferior a licenciatura	38	27
Mujer	61	57	Licenciatura	86	61
Total	142	100	Posgrado	17	11
			Total	142	100
Edad	FA	FR (%)	Antigüedad	FA	FR (%)
25 años o menos	18	27	5 años o menos	61	31
26-35 años	51	61	6-10 años	43	38
36-45 años	36	3	11-15 años	14	12
46 años o más	47	9	16 años o más	22	19
Total	142	100	Total	142	100

Fuente: elaboración propia, 2019.

Además, el 61% tienen una edad 26-35 años, es decir los ejecutivos que están en puestos gerenciales de empresas de servicios son adultos, aunque, otro dato interesante es que el 27% tienen una edad de 25 años o menos, esto quiere decir que los adultos jóvenes ya están ocupando puestos gerenciales a temprana edad.

Otra variable importante es: antigüedad en la empresa; el 38% tienen de 6-10 años laborando en esa empresa, y 31% tiene de 5 años o menos, es decir, son jóvenes gerenciando su primera empresa, que inclusive podría ser su primer trabajo.

Lo anterior, confirma que los puestos gerenciales los pueden ocupar cualquier persona, siempre y cuando tengas las habilidades, sin embargo eso debería ser distinto, los gerentes deberían tener por lo menos el grado de licenciatura que los avale aptos para ejercer dicha profesión, aunque es cierto existen algunas ejecutivos que no tienen el grado pero aprendieron las habilidades específicas para ejercer, aunque esto podría estar afectando a las empresas, en su rendimiento y en la administración en general.

En la tabla 4, se mencionan los resultados de los datos sociodemográficos de las

Tabla 4. Datos sociodemográficos de las empresas sujetas de estudio

Origen del capital	Antigüedad de la empresa		Mercado que atiende		
	FR (%)		FR (%)		FR (%)
Extranjero	1	5 años o menos	32	Local	57
Nacional	95	6-10 años	27	Regional	22
Mixto	4	11-15 años	15	Nacional	17
Total	100	16 años o más	26	Internacional	4
		Total	100	Total	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El resto se encuentra en una vida promedio de 6 a 15 años, lo que indica que se están manteniendo en el mercado y que ya se plantean objetivos de posicionamiento, esto implica que están empresas requieran de personal calificado que sepa dirigir las y llevarlas al éxito. La última variable es; el mercado que

*En la figura 2, se puede apreciar el nivel promedio de las competencias gerenciales de los ejecutivos, se observa que la mayoría afirma poseer las habilidades gerenciales que*

empresas de servicio en la región sur del estado de Veracruz, los datos interesantes es que estas: 95% su origen proviene de capital nacional. 4% mixto y tan solo el 1% extranjero, caber recordar que fueron 142 empresas encuestadas. En la relación a la antigüedad de la empresa: 32% tienen 5 años o menos de su creación, lo que indica que la mayoría de empresas sujetas de estudio son nuevas en el mercado y que apenas se están enfrentando a las problemáticas iniciales de toda empresa, pero, a la vez el 26% tienen en el mercado 16 años o más, lo cual indica que estas empresas ya bien posicionadas y que ya están en proceso de expansión o sufriendo un relevo generacional.

atiende; estas respondieron que el 57% son local, 22% regional, 17% nacional y 4% internacional, lo anterior indica que las empresas se enfocan únicamente a atender las necesidades de la sociedad en la región y que muy pocas se expanden más allá de la zona donde se ubican.

*requiere su puesto, gran número se encuentra por arriba de la media, lo que indica que según la escala es: casi siempre cuentan con la competencia gerencial y si la están aplicando.*

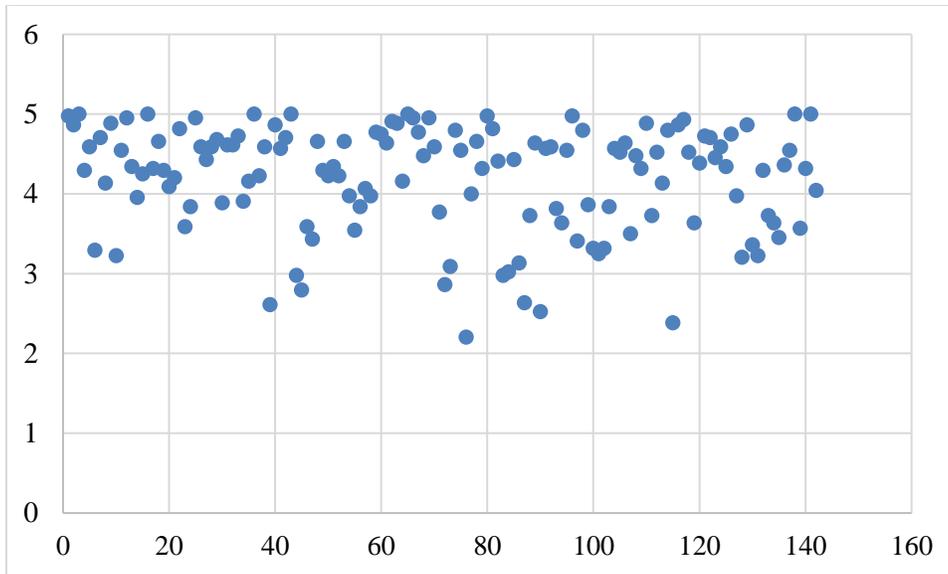


Figura 2. Dispersión de los resultados de ejecutivos. (Fuente: Elaboración propia, 2019)

Además, los resultados antes mencionados, describen que el comportamiento de los gerentes-ejecutivo tiende a ser siempre, esto confirma lo dicho en el marco teórico, que las habilidades se aprenden de manera general, y específicas a través de la práctica profesional, sin embargo, es necesario que los gerentes se formen a partir de estudios profesionales, ya que, con ello, los profesionales saldrán con competencias contemporáneas que las empresas del siglo XXI necesitan para sobrevivir.

En la figura 3, se mencionan los resultados de medias por cada una de las dimensiones que engloba este estudio, para su interpretación se usara la escala valorativa que se usó en el instrumento donde: (1) No cuento con la competencia, (2) Cuento con la competencia y casi nunca la aplico, (3) Cuento con la competencia y la aplico algunas veces, (4) Cuento con la competencia y la aplico casi siempre, (5) Cuento con la competencia y la aplico siempre.

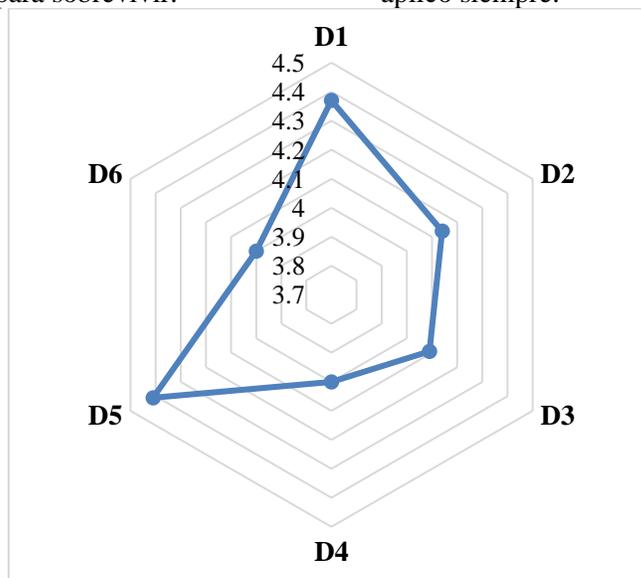


Figura 3. Análisis de medias de cada una de las dimensiones. (Elaboración propia, 2019)

Primero se hará un análisis de cada dimensión, con respecto a la D1 la media es 4.37 que según la escala se interpreta que; los directivos cuentan con las competencias y la aplican casi siempre, esto en relación a la planeación de la organización. Con respecto a la D2 la media fue 4.14 y se interpreta puntualmente igual, que los directivos cuentan con los conocimientos para ejercer el puesto y que lo aplican casi siempre.

La D3 que se refiere a la planeación del ejecutivo, la media obtenida fue de 4.09 la cual indica que los ejecutivos tienen las competencias para planear sus actividades y lo hacen casi siempre. Por lo que respecta a la D4 la media obtenida fue 4, esto quiere decir que los ejecutivos cuentan con la competencia para adaptarse al medio y que casi siempre lo aplican. La D5 es la que obtuvo el mayor valor, fue de 4.41 lo que indica que cuentan con la competencia y la aplica casi siempre para mantener un ambiente laboral favorable que beneficie a todos los colaboradores de la organización.

La última dimensión es la D6 que mide precisamente la competitividad de la empresa y su ventaja competitiva, el nivel obtenido fue de 4, es decir que los ejecutivos cuentan con la competencia y aplican casi siempre estrategias para mantener ventaja competitiva. Ahora bien, en segundo análisis, es conveniente realizar un comparativo por dimensiones, en la figura 3 que se mostró antes, se puede apreciar que es la D5 la mejor evaluada y D4 y D6 las que tienen un menor valor, sin embargo, los resultados demuestran que todos los datos obtenidos se encuentran sobre la media lo que indica que los directivos de las empresas cuentan con las competencias para ejercer el puesto donde se desenvuelven actualmente. Para un menor entendimiento del comparativo por dimensión en la figura 4 se puede apreciar cómo se encuentra el nivel, los porcentajes se calcularon a partir de las medias y se le aplicó una regla de 3 para obtener los porcentajes, estos se interpretan con la misma escala valorativa de las medias.

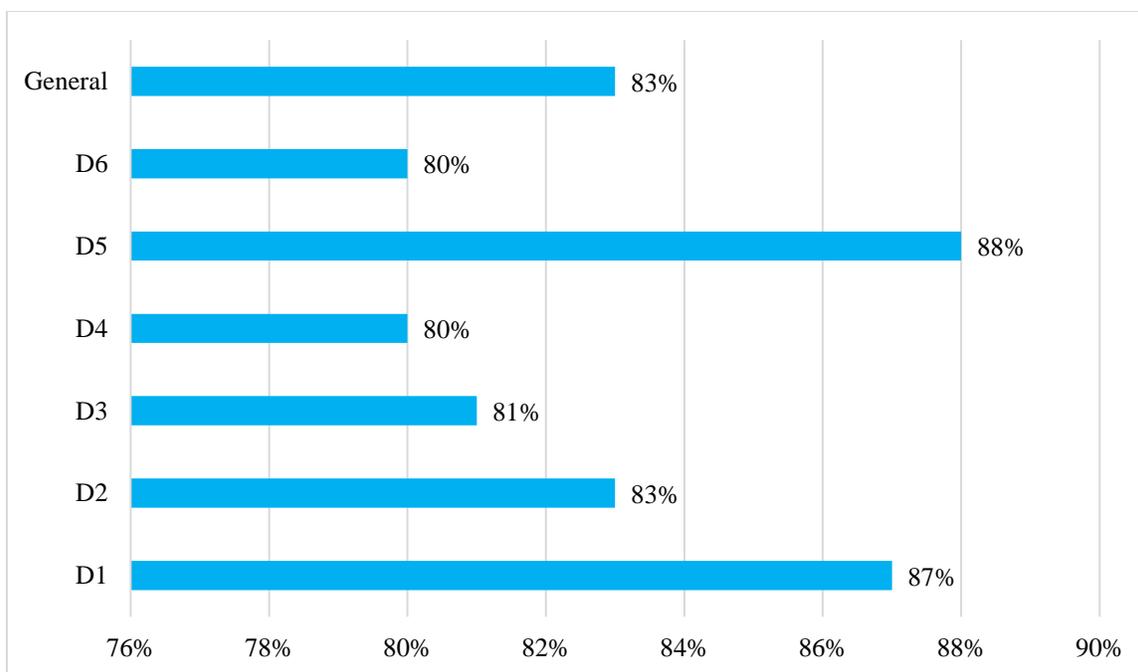


Figura 4. Porcentajes del nivel de competencias gerenciales por dimensión y general. (Elaboración propia, 2019)

Los niveles obtenidos en cada dimensión demuestran que los directivos de las

empresas de servicios de la región sur del estado de Veracruz cuentan con las competencias para

desarrollarse en un ambiente gerencial, además en la figura 4 se indica que el nivel general es de 83% es cual es muy bueno ya que confirma lo antes mencionado. Sin embargo, existen áreas de oportunidad ya que el nivel podría ser mejor, por ello es necesario que las empresas tomen decisiones para mejorar.

En general, los directivos de las empresas del sur del estado de Veracruz afirman tener las capacidades y habilidades directivas

### 3.1 Análisis crítico

Las competencias gerenciales son necesarias que las tengan cualquier persona que desee estar al frente de una organización o departamento de la misma. En este estudio se recabo información general de los encuestados que vale la pena recalcar, por lo que respecta a la variable género, el 57% son hombres y el resto son mujeres. De las empresas sujetas de estudio, el 68% de estas cuentan con personal que cuenta con las competencias gerenciales para ejercer un puesto directivo.

Las dimensiones de estudio mejor evaluada es la de recursos humanos, es decir, que los directivos de las empresas de servicios de la región sur del estado de Veracruz afirman tener la capacidad para mantener un ambiente laboral favorable dentro de las organizaciones, esto se relaciona con la motivación a los empleados, integrar equipos de trabajo y el fomento de aprendizaje. En contraste la dimensión menor evaluada fue la de globalización que se refiere a la adaptación, es decir que los directivos afirman que casi no aplican la competencia a entornos cambiantes y tecnológicos.

Además, la dimensión de competitividad de la empresa, también salió baja, que tiene que ver con la ventaja competitiva, es decir que los directivos casi no aplican la competencia en la relación de diseños de estrategias para mejorar la

para estar de líderes en las empresas donde hoy se encuentran. Esto indica que, aunque muchos de esos gerentes no cuentan con la preparación profesional han tenido que combinar la intuición y la experiencia para lograr sus objetivos al frente de esas empresas, concluyendo las competencias gerenciales son necesarias para que todo líder lleve a la empresa al éxito.

competitividad de la empresa, y que esta mediante la aplicación de esas estrategias pueda lograr el éxito empresarial, de esta manera se estará dando por hecho que los directivos tienen la competencia y si la están aplicando.

Los resultados antes descritos solo afirman que los directivos de las empresas de servicios de la región sur poseen las competencias gerenciales y la aplican, sin embargo, los resultados indican que existen áreas de oportunidad, para poder lograr ello es necesario que cada directivo de las empresas aprenda habilidades específicas relacionadas con la capacidad de adaptación y de generar ventaja competitiva para las empresas.

### 3.2 Recomendaciones

Los resultados obtenidos son favorables para las dimensiones tratadas por lo que es factible identificar un alto nivel de competencia en operativa y gestión, administración estratégica, planeación estratégica, globalización, recursos humanos y competitividad de la empresa. Sin embargo, existen áreas de oportunidad y para ello se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar una investigación de las empresas en los distintos sectores y conocer el grado de competencia gerencial de sus directivos, ahora desde la percepción de los empleados que están a cargo de los directivos de empresas de servicios.
- Realizar una evaluación de competencias por tiempos definidos en los que

estén organizadas las empresas con el fin de mejorar los puntos débiles en el personal. y someter a sus colaboradores a pruebas previamente establecidas.

- Con las respuestas obtenidas en la evaluación a este tipo de competencias, trabajar en las distintas capacidades identificadas, que faciliten alcanzar un alto nivel de desempeño y conseguir reclutar personal apto para estos puestos.

- Los directivos de las empresas deben de tomar cursos de capacitación relacionado con la capacidad de adaptarse en mercados emergentes, donde se trate temas relacionados con la globalización y la innovación.

- Crear objetivos a mediano plazo relacionado con la creación de ventaja competitiva, es decir que los directivos se planteen retos para aumentar la competitividad.

En general, algunas recomendaciones van dirigidas a los directivos de las empresas, sin embargo, esta investigación busco analizar si estos cuentan o no con la competencia gerencial y si la aplican, por ello uno de las recomendaciones para los investigadores es realizar estudios longitudinales, que permitan conocer si estos van mejorando o no.

#### IV. Conclusiones

Las competencias gerenciales son cualidades específicas que cualquier directivo debe de poseer. La investigación que se sintetiza en este documento fue necesaria realizarla por distintos motivos, la región sur del estado de Veracruz catalogada como una zona industrial requiere de personas con competencias específicas para ocupar puestos directivos dentro de las organizaciones de servicios y otros giros. En una primera conclusión, se puede afirmar que los directivos sujetos de estudio de las empresas de servicios si cuentan con las competencias y casi siempre las aplican.

Cabe destacar que se cumplió el objetivo general, acerca de determinar el nivel de competencias de directivos de empresas de servicios, se obtuvo que en un 83% los directivos de estas empresas cumplen con las competencias gerenciales para estar en el puesto y además afirman estos aplicar frecuentemente la misma sus actividades cotidianas. Aunado a ello, se cumplieron cada uno de los objetivos específicos, se alcanzaron y se pudo realizar un análisis por cada una de las dimensiones que comprendía este estudio.

Los análisis por cada una de las dimensiones revelaron que los directivos de las empresas de servicios tienden a tener menos la competencia en relación a la capacidad de adaptarse al medio, o bien a enfrentar problemas relacionados con la globalización, además de cuestiones relacionadas con la ventaja competitiva de la empresa, es decir que los directos casi no aplican competencias para aumentar la competitividad de la empresa, y esto genera que estas se estanquen.

Sin embargo, se pudo afirmar que los directivos aplican más las competencias y las poseen en relación a mantener el ambiente laboral adecuado donde se integre toda la plantilla, y a la vez en la planeación de la organización, es decir, que los directivos si poseen las competencias para planear, organizar, dirigir y controlar el recurso humano y la gestión dentro de la misma. Esos resultados llevaron a plantear recomendaciones pertinentes que pueden servirles a los directivos para autoevaluarse y mejorar en su administración.

En conclusión, las empresas de servicios de la región sur de Veracruz, si cuentan con directivos con las competencias para estar en un puesto gerencial, sin embargo, cada uno de estos necesitan mejorar. Este estudio permitió conocer un poco más a las empresas, pero sería conveniente realizar otros estudios que apoyen y ayuden responder distintas interrogantes que los resultados de este dejaron.

## REFERENCIAS

- Ching- T, D., & Silva- R, J. (2017). Tesis de licenciatura. Inteligencia emocional para mejorar las habilidades gerenciales del personal administrativo de la gerencia regional de educación 2017. Universidad Señor Sipán.
- Ditcher. (1988, p. 12). *La gerencia*.
- Gómez, G, J. (26 de enero de 2015. p. 1). *Merca2.0*. Obtenido de Casi 5 millones de empresas existen en México: INEGI: <https://www.merca20.com/casi-5-millones-de-empresas-existen-en-mexico-inegi/>
- Gómez, L. (2000). *Competencias y Habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen lider*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gutiérrez, E. (2011). *Competencias gerenciales* (Primera ed.). (A. Acosta, Ed.) Bogotá , D.C, Colombia: Ecoe Ediciones . Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kYB\\_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=competencias+gerenciales&ots=2ADcVizubn&sig=KoU1LXBztmuSTiMB0nXF0BBNstM#v=onepage&q=competencias%20gerenciales&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kYB_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=competencias+gerenciales&ots=2ADcVizubn&sig=KoU1LXBztmuSTiMB0nXF0BBNstM#v=onepage&q=competencias%20gerenciales&f=false)
- Hellriegel, D., & E. Jackson, S. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México, D.F: 11a. Editorial.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Berna: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., Rodríguez, & Pulido. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial*. México, D.F.: McGraw-HILL.
- Martínez, S. J. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque basado en competencias*. (J. M. Chacón, Ed.) México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Pirela, J., & Peña, T. (junio de 2005). Nuevos desafíos para la formación profesional de la información frente al surgimiento de la cibersociedad: un enfoque de competencias. *Scielo*, 127. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2005000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2005000100007&script=sci_arttext)
- Ramón, R, D., Ollague- V, J., Granda, B, J., & Naranjo, S, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA*, 42-55.
- Rial, A. (1985, p. 5). Diseño curricular por competencias: El reto de la evaluación. *Jornada de treball*.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Vargas, Casanova, y Montanaro. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor.

## Anexo 1. Cuestionario acerca de las competencias gerenciales

### Parte I. Perfil del ejecutivo.

**Instrucciones:** Por favor marque con una “X” la opción que se ajusta a sus características personales en cada una de las siguientes preguntas:

<b>1. Género:</b> 1) Masculino ( ) 2) Femenino ( )	<b>2. Edad del entrevistado:</b> 1) 25 años o menos ( ) 2) De 26 a 35 años ( ) 3) De 36 a 45 años ( ) 4) 46 años o más ( )	<b>3. Escolaridad:</b> 1) Inferior a lic. ( ) 2) Licenciatura ( ) 3) Especialidad ( ) 4) Maestría ( ) 5) Doctorado ( ) Posdoctorado ( )	<b>4. Antigüedad en la empresa actual:</b> 1) 5 años o menos ( ) 2) De 6 a 10 años ( ) 3) De 11 a 15 años ( ) 16 años o más ( )
--	--	---	---

### Parte II. Perfil de la organización.

**Instrucciones:** Por favor marque con una “X” la opción que se ajusta a las características de su organización en cada una de las siguientes preguntas:

<b>5. Mercado que atiende</b> 1) Local ( ) 2) Regional ( ) 3) Nacional ( ) 4) Internacional ( )	<b>6. Origen de capital:</b> 1) Nacional ( ) 2) Extranjero ( ) 3) Mixto ( )	<b>7. Antigüedad de la empresa:</b> 1) 5 años o menos ( ) 2) De 6 a 10 años ( ) 3) De 11 a 15 años ( ) 4) 16 años o más ( )
---	--	---

### Parte III. Competencias Gerenciales.

Para responder esta sección del cuestionario, le pedimos tome en consideración lo siguiente; lea cada pregunta con mucho cuidado, no tome mucho tiempo en cada pregunta, no conteste lo que crea que debería ser o lo que crea que nos gustaría que respondiera, no hay preguntas engañosas, no hay respuestas correctas o incorrectas, conteste lo que usted honestamente piense, conteste todas las preguntas, no se salte ninguna, aunque algunas preguntas parezcan similares, su respuesta a cada una de ellas es muy importante para esta investigación, su reacción inicial a cada pregunta es la mejor manera de responder.

**Instrucciones:** Por favor marque con una “X” la opción que se ajusta a las características de su organización en cada una de las siguientes preguntas, tomando en cuenta que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes. La escala va de la siguiente manera:

1. No cuento con la competencia
2. Cuento con la competencia y casi nunca la aplico
3. Cuento con la competencia y la aplico algunas veces
4. Cuento con la competencia y la aplico casi siempre
5. Cuento con la competencia y la aplico siempre

Competencias Gerenciales					
Operativa y de Gestión	Escala				
	1	2	3	4	5
<i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i>					
1. La identificación y resolución de problemas.					
2. Plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes.					

3. Encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad.					
4. Analizar, organizar y presentar información a través de datos numéricos.					
5. Comunicarme con diferentes personas					
6. Superar las expectativas del cliente en la identificación y solución de problemas.					
7. Escuchar y percibir las respuestas y opiniones de los demás.					
8. Resolver eficazmente situaciones que pueden afectar a las relaciones entre personas y la empresa.					
9. Llegar a acuerdos satisfactorios para todos.					
<b>Administración estratégica</b>					
<b><i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. La búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones.					
11. Plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes.					
12. Encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad.					
13. El manejo de técnicas para formular problemas.					
14. Manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objetivo particular.					
15. La búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos.					
16. El manejo y control financiero de la empresa.					
<b>Planeación Estratégica</b>					
<b><i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Elaborar planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.					
18. Identificar las tendencias del medio.					
19. Detectar el nivel de demanda de productos similares en el mercado.					
20. Detectar riesgos y/o oportunidades en las acciones empresariales.					
21. Presupuestar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.					
22. Establecer tácticas y estrategias.					
23. Detectar puntos claves de la empresa que afectan la competitividad.					
24. Evaluar información.					
<b>Globalización</b>					
<b><i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Adaptarme a entornos cambiantes.					
26. Identificar y aprovechar oportunidades de innovación tecnológica.					
27. Identificar el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico y social de la empresa.					
28. Simular escenarios de actuación en mercados, que representen una ventaja competitiva.					
29. Estudiar a mi competencia					
<b>Recursos Humanos</b>					
<b><i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
30. Anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares.					
31. Generar oportunidades de desarrollo.					
32. Analizar situaciones desde diversas perspectivas.					
33. Construir relaciones de confianza.					
34. Integrarme e integrar equipos de trabajo efectivos.					
35. Propiciar la participación de su grupo de trabajo.					
36. Realizar y promover el trabajo en equipo.					
37. Evaluar y retroalimentar a mis colaboradores.					

38. Generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso.					
39. Fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo.					
<b>Competitividad de la Empresa</b>					
<i>Cuento con los conocimientos, habilidades y actitudes para...</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40. Identificar variables, construir modelos y diseñar estrategias para mejorar la competitividad de la empresa					
41. Construir un sistema de seguimiento que ayude a lograr de forma efectiva la competitividad de la empresa.					
42. Identificar empresas relacionadas y de soporte					
43. Adquirir ventajas competitivas a través de una cadena de valor dentro de la empresa.					
44. Detectar mejores formas de competir, innovando.					

**Muchas gracias por su colaboración**