



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

---

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

*Desarrollo de un modelo de competencias gerenciales para la  
competitividad de las Pymes en Othón P. Blanco*

**TESIS  
PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN  
SISTEMAS COMERCIALES**

**PRESENTAN  
AYLIN MARIEL SÁEZ CERVERA  
ANTONIO TADEO VARGAS VALLADARES**

**DIRECTOR  
DR. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ**



Chetumal, Quintana Roo, Noviembre de 2019



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

Desarrollo de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las Pymes en Othón P. Blanco


Presentan Aylin Mariel Sáez Cervera y Antonio Tadeo Vargas Valladares:

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADOS EN SISTEMAS COMERCIALES

## COMITÉ DE TESIS

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

  
DR. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ

ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_

  
MTRA. MAYRA JOSEF BARRADAS VIVEROS

ASESOR TITULAR: \_\_\_\_\_

  
DRA. NANCY ANGELINA QUINTAL GARCÍA

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_

  
MTRA. ÚRSULA GRABRIELA SERRANO BORES

ASESOR SUPLENTE: \_\_\_\_\_

  
MTRA. JACQUELINE GANZO OLIVARES



Chetumal, Quintana Roo, Noviembre de 2019

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| ÍNDICE .....                                  |    |
| <b>RESUMEN</b> .....                          |    |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                  |    |
| <b>CAPITULO I</b> .....                       | 1  |
| ANTECEDENTES .....                            | 1  |
| 1.2 Planteamiento del problema .....          | 2  |
| 1.3 Justificación .....                       | 3  |
| 1.4 Objetivos .....                           | 5  |
| <b>Objetivo General</b> .....                 | 5  |
| <b>Objetivos Específicos</b> .....            | 5  |
| 1.5 Preguntas de Investigación .....          | 5  |
| 1.6 Hipótesis .....                           | 6  |
| 1.7 Alcances y Limitaciones .....             | 6  |
| <b>Alcances</b> .....                         | 6  |
| <b>Limitaciones</b> .....                     | 6  |
| <b>CAPITULO II</b> .....                      | 7  |
| MARCO TEÓRICO .....                           | 7  |
| <b>CAPITULO III</b> .....                     | 10 |
| MARCO CONTEXTUAL .....                        | 10 |
| <b>PLAZA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....        | 10 |
| <b>ESCOLARIDAD</b> .....                      | 11 |
| <b>ECONOMIA</b> .....                         | 12 |
| <b>SISTEMA CULTURAL DE LA POBLACIÓN</b> ..... | 13 |
| <b>CAPITULO IV</b> .....                      | 15 |
| METODOLOGÍA .....                             | 15 |
| <b>CAPITULO CINCO</b> .....                   | 17 |
| RESULTADOS .....                              | 17 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Resultados Administración Estratégica</b> .....                 | 17 |
| <b>Tabla 1.</b> .....  | 17 |
| <b>Tabla 2.</b> .....  | 19 |
| <b>Tabla 3.</b> .....  | 20 |
| <b>Tabla 4.</b> .....  | 21 |
| <b>Tabla 5.</b> .....  | 22 |
| <b>Tabla 6.</b> .....  | 23 |
| <b>Tabla 7</b> .....   | 24 |
| Resultados Recursos Humanos.....                                   | 25 |
| <b>Tabla 8.</b> .....  | 25 |
| <b>Tabla 9.</b> .....  | 26 |
| <b>Tabla 10.</b> .....   | 27 |
| <b>Tabla 11.</b> .....   | 28 |
| <b>Tabla 12.</b> .....   | 29 |
| <b>Tabla 13.</b> .....   | 30 |
| <b>Tabla 14.</b> .....   | 31 |
| <b>Tabla 15.</b> .....   | 32 |
| <b>Tabla 16.</b> .....   | 33 |
| <b>Tabla 17.</b> .....   | 34 |
| <b>CAPITULO VI</b> .....   | 35 |
| DISCUSIONES Y CONCLUSIONES .....                                   | 35 |
| <b>DISCUSIONES</b> .....   | 35 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | 36 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 37 |
| <b>Otras Referencias</b> .....                                     | 38 |
| <b>ANEXOS</b> .....  | 39 |
| Encuesta .....   | 39 |
| Anexo 1. Comunalidades Administración Estratégica.....             | 43 |
| Anexo 2. Prueba de KMO y Barlett Administración Estratégica .....  | 44 |
| Anexo 3. Varianza total explicada Administración Estratégica ..... | 45 |
| Anexo 4. Matriz de componente Administración Estratégica .....     | 45 |
| Anexo 5. Matriz de Componente Recursos Humanos.....                | 46 |
| Anexo 6. Comunalidades Recursos Humanos .....                      | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Anexo 7. Varianza Total Explicada Recursos Humanos ..... | 48 |
| Anexo 8. Prueba de KMO y Bartlett .....                  | 49 |

# “Desarrollo de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las Pymes en Othón P. Blanco.”

## RESUMEN

Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. Como se definió anteriormente la competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

El fin de esta investigación es saber si los gerentes de las Pymes de Othón P. Blanco, cuentan con las destrezas, conocimientos y habilidades para liderar en una empresa.

Conforme se desarrolla la investigación conoceremos tanto los puntos fuertes como débiles de los gerentes al momento de tomar decisiones respecto a la empresa y los trabajadores.

El presente proyecto de investigación, permitirá cumplir y proponer acciones para ofrecer a las Pymes de Othón P. Blanco información que le permita identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con la ayuda de un modelo de competencias para la gerencia podrán enfrentar los cambios de estructura que actualmente requiere este tipo de empresa, y obtener resultados de calidad y productividad en sus negocios.

Los resultados obtenidos permitirán crear un modelo de competencias gerenciales que sirva de apoyo a las empresas de las Pymes del municipio de Othón P. Blanco.

## AGRADECIMIENTOS

### **AYLIN MARIEL SÁEZ CERVERA**

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaba mi madre por el avance y desarrollo de esta tesis, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias a mi madre por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas.

Gracias a Dios por la vida de mi madre, también porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman, y a las que yo sé que más amo en la vida.

Hoy concluye todo el esfuerzo y dedicación que demandó la realización de esta tesis, pero el camino continúa por la vida, y dentro de este camino, tengo claridad y certeza de que mi madre me apoyará y querrá lo mejor para mí hasta el último día de su vida.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

## **ANTONIO TADEO VARGAS VALLADARES**

### Agradecimientos:

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por siempre apoyarme, creer en mí y en mis expectativas. Especialmente a mi madre Lourdes Valladares, quién estuvo siempre dispuesta a apoyarme e incluso acompañarme en cada noche de estudio, que siempre se ha procurado en que no me falte nada y este siempre en la mejor forma para poder alcanzar mis objetivos. También quiero agradecer a mi padre Antonio Vargas, quien siempre se ha esforzado en trabajar duro para poder brindarme una buena educación, agradezco cada consejo y por cada una de sus palabras que me han guiado a lo largo de mi vida. De igual manera quiero agradecer a mi compañera de tesis, quien al mismo tiempo es mi novia, Aylin Sáez, por toda la ayuda que me ha brindado, por el apoyo y ser mi quien me aliente a seguir en esos días difíciles en los que falta motivación, gracias por hacerme creer en mi potencial y por alentarme a ser una mejor persona. Siempre voy a estar agradecido a estar personas que son lo más importante para mí, ya que gracias a sus aportes, amor y apoyo se ha logrado la alcanzar una meta más.



# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

En el contexto de la gerencia moderna y las nuevas concepciones empresariales marcadas por la velocidad de los cambios, la competencia y la necesidad de alcanzar elevados niveles de excelencia, se otorga extraordinaria importancia al papel que ejerce la gerencia en la gestión de empresas y organizaciones. El conocimiento de las Competencias Gerenciales en las Pymes en el municipio de Othón P. Blanco puede constituir una opción que permita trabajar en la adquisición y el aprendizaje de éstas, lo que explica la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas. El alto rendimiento de la gerencia pasa por consiguiente por los conocimientos, pero también por una serie de creencias, actitudes y conductas, que es preciso identificar en cada organización.

Como señala Drucker (2007), la dinámica competitiva de los actuales escenarios, presentan características sumamente relevantes, como la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones; tales como nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretar y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados. Es válida la afirmación de Varela (2005), donde señala que las empresas mexicanas, especialmente las pequeñas y medianas, en los tiempos actuales afrontan debilidades en el logro de su operatividad; producto de conocimientos y habilidades, técnicos-administrativas que garanticen competitividad, desarrollo, conquista y permanencia en el mercado. A todo ello se agrega, el desconocimiento y la nula importancia que se le ha dado al enorme beneficio de contar con una gerencia por competencias.

Por su parte, Ramírez (2005), señala que el reto de la innovación en la actualidad, exige de la gerencia aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que lleva a determinar que las competencias fundamentales para la viabilidad de

la gestión empresarial están referidas a la capacidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar, incluso adelantarse a los cambios. Los actuales mercados globalizados exigen de la gerencia de las Pymes, contar con competencias adaptadas a la realidad del presente, que permitan garantizar el éxito de sus negocios y el cumplimiento de su misión. A esta realidad no escapan las pequeñas y medianas empresas, en las cuales el papel de los gerentes como guías empresariales con las competencias gerenciales (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) compatibles con su función; debe orientarse al desarrollo de organizaciones buscadoras de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Sin embargo, solo algunos investigadores hacen referencia a la importancia del papel de la gerencia en la gestión empresarial de las Pymes y pocos describen la importancia de las competencias gerenciales para lograr competitividad. Para el municipio de Othón P. Blanco, el desarrollo económico a mediano y largo plazo debe estar enmarcado en una política industrial, que tenga como principio fundamental el desarrollo de las Pymes, convirtiéndolas en un eslabón central dinamizador del sector industrial y de la actividad económica en general. En este sentido, las competencias gerenciales son un tema poco considerado en el municipio de Othón P. Blanco, pero que cada vez interesa más a las empresas que obtienen beneficios gracias al trabajo de gestión de los directivos que incrementan la competitividad empresarial. Este trabajo presenta una revisión de literatura del tema, y propuesta metodológica para el desarrollo de la investigación.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda a la gerencia de las Pymes, contar con competencias adaptadas a la realidad del mercado, que permitan el éxito de sus negocios y el cumplimiento de su misión.

Dirube (2008, p. 107), menciona que la gerencia por competencia abarca: *“conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables a su desempeño, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”*. Esta gerencia permite contar con personal competente, y

puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Un aspecto necesario a desarrollar en este trabajo de investigación es conocer el papel que actualmente lleva a cabo la gerencia es su nivel de competencias en los marcos de la dirección conocida como “competencias directivas” y su papel en el mejoramiento de los recursos humanos.

Por lo anterior, vale la pena preguntarse ¿Qué actividades son aplicadas por la gerencia en la gestión de sus negocios que permitan identificar los elementos que favorecen su trabajo? ¿La gestión ejercida por el gerente de la Pyme en el municipio de Othón P. Blanco está enfocada a los actuales requerimientos en materia de gestión por competencias? ¿Cuáles son las necesidades del perfil actual del empresario de las Pymes del municipio Othón P. Blanco? ¿En cuanto a conocimiento, actitudes y habilidades para lograr contar con un perfil por competencias?

No se cuentan con datos o información que permitan identificar o establecer las competencias que deba poseer las personas que aspiren los puestos gerenciales.

### **1.3 Justificación**

Seria propicio que las micro, medias y grandes empresas del municipio de Othón P. Blanco conozcan y cuenten con las características específicas con las que debe de contar el gerente, ya que si el gerente quien debe ser el líder y cabecilla de la organización cuenta con las habilidades y destrezas podrá contagiar, enseñar y dirigir a todo el personal.

Walo (2000) y Mc Gregor et al. (2004), afirman que las competencias que necesitan desarrollar los gerentes en este siglo, no son las que están escritas en los libros de texto, Barhem et al. (2011), argumentan que el manejo de las competencias, no se puede percibir como un sistema lógico sino como un manejo holístico.

En la actualidad se requiere de gerentes con habilidades para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor además debe

poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas (Tobón, 2009).

El reto de la innovación, exige de la gerencia aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que nos lleva a determinar que las competencias fundamentales para la viabilidad de la gestión empresarial están referidas a la capacidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar, incluso adelantarse a los cambios (Ramírez, 2005).

La gerencia por competencias implica la adopción de un enfoque que supere el tradicional enfoque del rasgo de personalidad, lo que se fundamenta en una serie de importantes ventajas, tanto para la organización como para la persona (Bateman y Snell, 2005).

El concepto de competencia busca, por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas y su trabajo; y por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial (Armenteros et al., 2008).

Por esta razón, surge la necesidad de realizar el presente proyecto de investigación, que permitirá cumplir y proponer acciones para alcanzar el objetivo de ofrecer a las Pymes de Othón P. Blanco información que le permita identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con la ayuda de un modelo de competencias para la gerencia podrán enfrentar los cambios de estructura que actualmente requiere este tipo de empresa, y obtener resultados de calidad y productividad en sus negocios.

Los resultados obtenidos permitirán crear un modelo de gerencia por competencias que sirva de apoyo a las gerencias de las Pymes del municipio de Othón p. Blanco.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de competencias gerenciales para la competitividad empresarial de las Pymes del municipio de Othón p. Blanco.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar y definir las competencias gerenciales de las Pymes de Othón p. Blanco
- Enumerar los elementos que integran las competencias gerenciales de las Pymes.
- Determinar en qué grado la gerencia de las Pymes de Othón p. Blanco en esta investigación conocen modelos de competencia para el desarrollo de gestión de sus negocios.
- Analizar las variables que integran el modelo basado en competencias para la gestión empresarial de las Pymes de Othón P. Blanco.
- Determinar los factores integrantes del modelo de gestión por competencias, aplicable en las Pymes basado en los resultados del municipio de Othón P. Blanco.

## **1.5 Preguntas de Investigación**

1. ¿Qué actividades son aplicadas por la gerencia en la gestión de sus negocios que permitan identificar los elementos que favorecen su trabajo?
2. ¿La gestión ejercida por el gerente de la Pyme en el municipio Othón P. Blanco está enfocada a los actuales requerimientos en materia de gestión por competencias?
3. ¿Cuáles son las necesidades del perfil actual del empresario de las Pymes de Othón P. Blanco?
4. ¿En cuanto a conocimiento, actitudes y habilidades para lograr contar con un perfil por competencias?

## **1.6 Hipótesis**

**H.1-** Los gerentes de las PYMES del municipio de Othón P. Blanco cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de recursos humanos.

**H.0-** Los gerentes de las PYMES del municipio de Othón P. Blanco no cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de recursos humanos.

**H.2-** Los gerentes de las PYMES del municipio de Othón P. Blanco cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de administración estratégica.

**H.0-** Los gerentes de las PYMES del municipio de Othón P. Blanco no cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de administración estratégica.

## **1.7 Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

Los alcances de la investigación son con enfoque social ya que al conocer las habilidades, competencias y destrezas de los gerentes del municipio de Othón P. Blanco se pueden hacer comparaciones y revisar los puntos débiles de los gerentes, de esta manera crear alternativas para la correcta capacitación de los mismos.

### **Limitaciones**

Estas mismas habilidades, competencias y destrezas de los gerentes solamente son aplicables en Chetumal, municipio de Othón P. Blanco.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Es importante considerar las diversas teorías como las que se muestran a continuación.

El término de competencia a nivel mundial, aparece hace más de veinte años para dar cuerpo a la idea del éxito profesional dentro de las organizaciones. En otras palabras, no existe oposición entre aptitudes e inteligencia con competencias; ya que estos conjuntos de cualidades son necesarias para ejercer con éxito la actividad profesional (Alles, 2005).

En la última década, las competencias han adquirido presencia dentro de la gestión de recursos humanos. Tienen antecedentes desde hace muchos años, principalmente en países como: Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia (Bateman y Snell, 2005).

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Por esta razón, se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal (Benavides, 200, Koenigsfeld et al., 2012).

En Venezuela, las competencias han tomado una posición importante, en relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional. **Eikebrokk et al. (2007)**, define las competencias como la aptitud de un individuo, para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperadas por el sector productivo.

**Para Hellriegel et al. (2002)**, las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones.

Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por **Levy – Leboyer (citada en Vásquez, 2005)**, quien plantea una serie de competencias universales, éstas son: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.

**Según Alles (2005)**, plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

**Competencias básicas:** Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.

**Competencias diferenciales:** Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como, en sistemas más informales de aprendizaje organizacional.



Por tanto, **Alles (2005)**, presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales: colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

Por su parte **Barhem et al. (2011)**, mencionan que las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Aunque se calcula que nueve de cada 10 empresas en México, entran en la categoría de pequeñas y medianas empresas (Pymes) y que éstas, son responsables del 50% de la economía nacional; alrededor del 80% de ellas mueren antes de cumplir su primer año de vida, (Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), 2010).

El porqué del éxito o fracaso de estas empresas, exige un análisis más profundo al considerar según datos del INEGI (2010), que en México hay un estimado de 4.5 millones de Pymes que aportan el 64% de la fuerza laboral y contribuyen con el 70% del Producto Interno Bruto (PIB). A esto hay que sumar el hecho de que el 65% son de carácter familiar; más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; sólo 24% maneja alguna licencia o patente y el 83% omite realizar actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Se debe considerar que la mayoría son empresas de un solo dueño; los locales utilizados son rentados, casi un tercio emplea entre una y dos personas, casi la mitad se financia con recursos de familiares y para casi todas, sus clientes son consumidores locales.

La dinámica competitiva de los actuales escenarios empresariales, presentan características relevantes. La velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones; tales como nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes más exigentes, demanda un estilo gerencial capaz

de interpretarlos, y el desarrollo de estrategias y acciones que permitan aprovechar las oportunidades, para conquistar nuevos mercados **(Koenigsfeld et al., 2012)**.

Actualmente las empresas de México, en especial las Pymes, adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporten un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, etc. que les permitan mejor adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle **(Longenecker et al., 2009)**.

Estas competencias basadas en conocimientos, habilidades, y técnicos administrativos que contribuyan a la permanencia, desarrollo, competitividad y conquista de los mercados. **(Varela, 2002)**.

## CAPITULO III

### MARCO CONTEXTUAL

#### PLAZA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en el municipio de Othón p. blanco, ciudad de Chetumal Quintana Roo, debido a que las empresas que se encuentran ubicados en esta zona son Pymes que es el objetivo de este estudio.

Chetumal Quintana Roo se localiza en la península de Yucatán en el sureste de la república mexicana. El municipio se encuentra en la zona sur del estado, entre las coordenadas extremas 19 ° 19´ y 17° 50´ de latitud norte y a los 87 ° 15´ y 89 ° 25´ de longitud oeste. Tiene como colindancias, al norte con los municipios de Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos, al este con el Mar Caribe, al Sur con Belice y Guatemala y al oeste con el estado de Campeche. El municipio cuenta con una extensión de 18 760 Km<sup>2</sup>, lo que representa el 36.9% del total de la entidad, y por lo tanto lo convierte en el municipio más extenso del estado. El clima del municipio es cálido subhúmedo con régimen de lluvias en verano, pero la variación en las precipitaciones hace que se formen tres subtipos de este clima. La temperatura media anual oscila entre los 25° y 27° C. Los vientos dominantes son los que

proviene del Mar Caribe y que llenan de humedad al continente. (Enciclopedia de los municipios de México, Estado de Quintana Roo, Othón P. Blanco, 2015).

En el municipio 9.98 % de la población habla alguna lengua indígena, de este grupo la gran mayoría pertenece a la etnia maya y casi todos hablan maya y español. De acuerdo a los datos del segundo conteo de población y vivienda del 2005 que presenta el INEGI, cuenta con un total de 21,940 personas que hablan alguna lengua indígena. La población total del Municipio Othón P. Blanco es de 219,763 personas, de cuales 109,059 son masculinos y 110,704 femeninas. La población de Othón P. Blanco se divide en 88,705 menores de edad y 131,058 adultos, de cuales 13,971 tienen más de 60 años. (INEGI. 2015).

### ESCOLARIDAD

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en el municipio era en el año 2010 de 8.8, frente al grado promedio de escolaridad de 9.1 en la entidad. El municipio contaba con 180 escuelas preescolares (27.1% del total estatal), 224 primarias (27.1% del total) y 115 secundarias (31.5%). Además, el municipio contaba con 37 bachilleratos (26.6%), dos escuelas de profesional técnico (12.5%) y diez escuelas de formación para el trabajo (29.4%). El municipio no contaba con ninguna primaria indígena. (SEDESOL, Informe Anual Sobre La Situación De Pobreza y Rezago Social, 2015)

De acuerdo con la Encuesta Intercensal 2015 realizada por el INEGI, aunque el promedio de escolaridad es de 9.6 años, de cada 100 personas de 15 años y más años, 4.5 no tienen ningún grado de estudios, 50.9 tienen educación primaria, 25.8 finalizaron la educación media superior y 18.6 concluyeron la educación superior.

| Grupo quinquenal de edad | Total     |            | Nivel de escolaridad (Porcentaje) |         |          |          |          |          |          |       |                 |       |            |
|--------------------------|-----------|------------|-----------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|-----------------|-------|------------|
|                          |           |            | Educación básica                  |         |          |          |          |          |          |       |                 |       | Secundaria |
|                          | Total     | Preescolar | Primaria                          |         |          |          |          |          |          |       |                 |       |            |
|                          |           |            | Total                             | 1 grado | 2 grados | 3 grados | 4 grados | 5 grados | 6 grados | c/    | No especificado |       |            |
| Total                    | 1 420 425 | 58.94      | 9.05                              | 46.53   | 10.29    | 13.14    | 15.36    | 10.66    | 10.66    | 39.78 | 0.11            | 44.42 |            |
| 3 a 5 años               | 84 344    | 47.15      | 100.00                            | 0.00    | 0.00     | 0.00     | 0.00     | 0.00     | 0.00     | 0.00  | 0.00            | 0.00  |            |
| 6 a 9 años               | 113 411   | 97.95      | 29.14                             | 70.86   | 34.65    | 36.34    | 25.16    | 3.82     | 0.00     | 0.00  | 0.03            | 0.00  |            |
| 10 a 14 años             | 132 454   | 99.18      | 0.78                              | 69.72   | 0.81     | 1.70     | 8.94     | 25.74    | 30.74    | 32.03 | 0.04            | 29.50 |            |
| 15 a 19 años             | 132 767   | 52.66      | 0.22                              | 15.89   | 2.41     | 4.29     | 6.86     | 7.08     | 9.69     | 69.45 | 0.23            | 83.89 |            |
| 20 a 24 años             | 151 636   | 41.18      | 0.16                              | 23.09   | 1.94     | 5.80     | 9.10     | 7.47     | 5.91     | 69.57 | 0.21            | 76.75 |            |
| 25 a 29 años             | 143 267   | 44.52      | 0.34                              | 24.35   | 2.67     | 4.19     | 11.44    | 5.77     | 6.74     | 68.70 | 0.50            | 75.32 |            |
| 30 a 34 años             | 135 780   | 49.84      | 0.29                              | 31.72   | 3.44     | 7.97     | 11.34    | 6.39     | 5.83     | 64.92 | 0.11            | 67.99 |            |
| 35 a 39 años             | 123 816   | 52.77      | 0.28                              | 37.54   | 3.70     | 6.82     | 13.11    | 7.14     | 6.97     | 62.20 | 0.05            | 62.18 |            |
| 40 a 44 años             | 110 583   | 55.62      | 0.36                              | 42.54   | 4.58     | 7.57     | 13.97    | 6.41     | 6.70     | 60.57 | 0.19            | 57.09 |            |
| 45 a 49 años             | 83 487    | 55.69      | 0.61                              | 51.09   | 5.20     | 9.85     | 16.22    | 5.98     | 6.73     | 56.02 | 0.00            | 48.30 |            |
| 50 a 54 años             | 67 538    | 54.30      | 0.64                              | 59.66   | 5.90     | 11.67    | 15.14    | 7.22     | 4.48     | 55.16 | 0.43            | 39.69 |            |
| 55 a 59 años             | 47 557    | 59.06      | 0.92                              | 66.70   | 8.44     | 12.48    | 17.21    | 7.12     | 5.30     | 49.38 | 0.08            | 32.39 |            |
| 60 a 64 años             | 34 910    | 59.73      | 1.20                              | 73.60   | 9.49     | 14.33    | 19.56    | 7.75     | 3.86     | 45.01 | 0.00            | 25.20 |            |
| 65 a 69 años             | 23 678    | 57.84      | 1.75                              | 77.84   | 10.96    | 12.55    | 18.71    | 8.52     | 5.86     | 43.05 | 0.35            | 20.41 |            |
| 70 a 74 años             | 15 582    | 53.50      | 1.15                              | 83.50   | 9.47     | 17.70    | 21.09    | 7.31     | 6.03     | 38.26 | 0.14            | 15.35 |            |
| 75 y más años            | 19 615    | 52.20      | 1.59                              | 84.87   | 9.90     | 19.49    | 21.08    | 5.10     | 5.57     | 38.87 | 0.00            | 13.54 |            |

**Población de 3 y más años por grupo quinquenal de edad y su distribución porcentual según nivel de escolaridad Al 15 de marzo de 2015**

Fuente: INEGI. Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas. *Encuesta Intercensal 2015*. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (10 de febrero de 2016).

### ECONOMIA

Chetumal Quintana Roo ocupa el segundo lugar en la tasa de participación económica por entidad federativa con el 67.8 por ciento, apenas un punto debajo de Baja California Sur, que ocupa el primer lugar con el 68.7 por ciento, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI del primer trimestre de 2019. Las cifras y los datos, destacan el crecimiento que ha tenido Quintana Roo en los últimos años, tanto en el aspecto económico como en la generación de empleos para personas de 15 años de edad en adelante. En Quintana Roo, el 73.9 por ciento de sus habitantes son trabajadores subordinados, 3.5 son trabajadores no remunerados, 17.7 por ciento son trabajadores por cuenta propia y el 4.9 por ciento son empleadores. La entidad se encuentra en el lugar 21 en la tasa de desocupación por entidad federativa, con el 2.9 por ciento; y en el sitio 23 en la tasa de ocupación en el sector informal, con el 22 por ciento. Por ciudades, Cancún ocupa el primer lugar en la tasa de participación económica con el 67.6 por ciento.

Está en el lugar 28 en la tasa de desocupación con el 3.0 por ciento y en el 27 en la tasa de ocupación en el sector informal. (Coordinación General de Comunicación, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2005).

El municipio de Othón P. Blanco registró la apertura de 518 nuevas empresas durante el año 2017 (SEDE, 2018).

Según la página “pymes.org” se cuenta con un registro de 9,336 Pymes y empresas en el municipio de Othón P. Blanco con relación a los 3 sectores más importantes del municipio, los cuales son: industria, comercio y servicios.

### SISTEMA CULTURAL DE LA POBLACIÓN

Chetumal no sólo es la capital de Quintana Roo, sino también es la puerta de entrada de Centroamérica a este país y siempre ha sido un punto estratégico y de suma importancia para la historia del estado. Su nombre proviene de la lengua maya, de Chaktemal, que significa “lugar donde abunda el chakte (árbol rojo)”. Chaktemal fue el cacicazgo maya que dominaba el sur de Quintana Roo hasta el norte de Belice y su importancia histórica es innegable, pues fue la cuna del mestizaje y un centro cultural por las diversas zonas arqueológicas de la región. (TuChetumal.com, Historia de Chetumal, 2019)

El desarrollo turístico en el estado ha ocasionado un amplio movimiento de inmigración de los estados vecinos, de diversas regiones del territorio nacional y del extranjero. Las personas que han llegado a vivir a Quintana Roo proceden de distintos estratos sociales y tienen diferentes estilos de vida, por lo que hay gran

diversidad entre los actores sociales de la región. Los extranjeros, tanto los turistas como los inversionistas, contribuyen a hacer aún más heterogénea la situación. (Magalí Daltaubuit Godás, Globalización y turismo en el sur de Quintana Roo, 2006)

El turismo de sol y playa y el arqueológico es la principal actividad económica de la entidad, lo que va ligado con una pujante industria de la construcción y el comercio minorista. Sin embargo, Quintana Roo también se distingue por sus actividades agrícolas, ganaderas y silvícolas, así como por su producción pesquera y algunas empresas manufactureras. La actividad económica del estado crece constantemente con un mayor número de empresas que se constituyen y registran en la entidad.

Es por esto que Othón P. Blanco es un municipio con gente cálida y multicultural. Debido a que sus habitantes son personas de diferentes estados de México e incluso de diferentes países, tal es el caso de Belice, Guatemala y Honduras. Quienes llegan buscando la tranquilidad y seguridad. Por esto mismo podemos decir que los habitantes de Othón P. Blanco son personas con gustos cambiantes constantemente, ya que se mezclan formas de pensar, culturas y tradiciones.

## CAPITULO IV

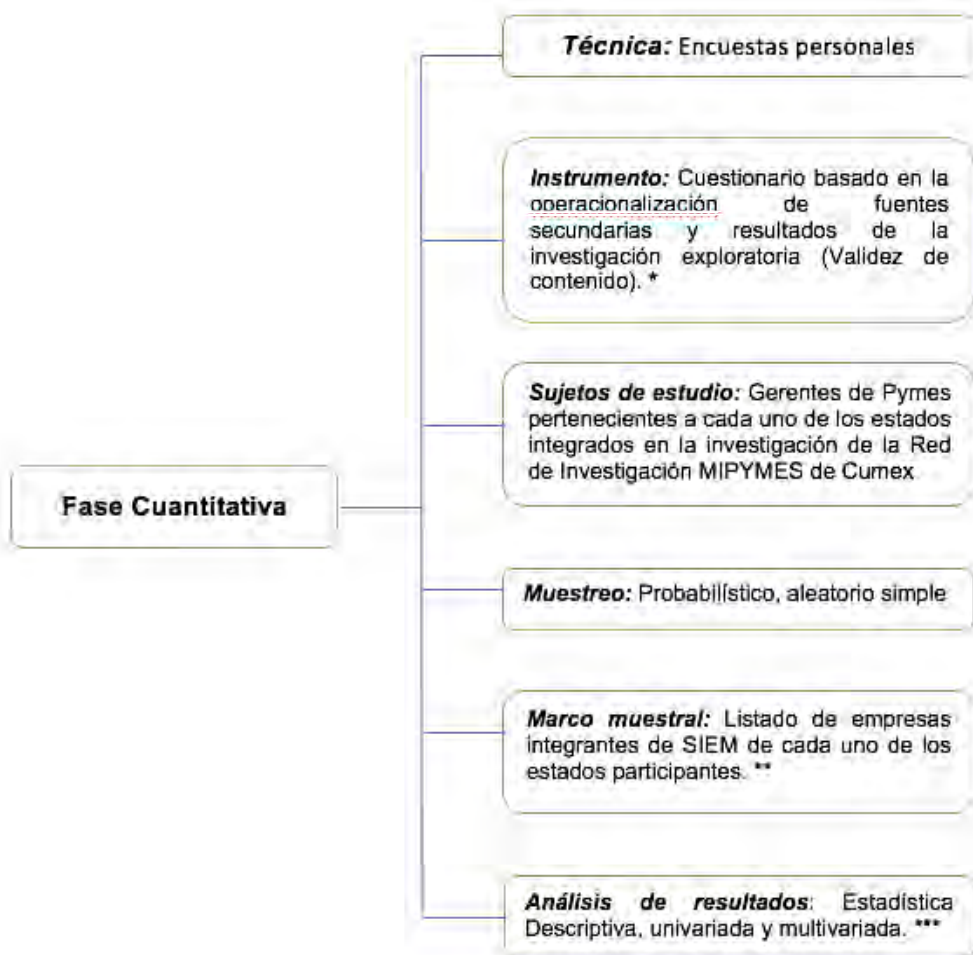
### METODOLOGÍA

El enfoque será cuantitativo, descriptivo y transversal, ya que el propósito de la investigación es realizar una propuesta para la implementación de un modelo de competencias gerenciales, y el estudio no pretende manipular variables para analizar las consecuencias de esta acción

Selección de la muestra. - El estudio se llevará a cabo en Pymes afiliadas a CANACINTRA y CANACO en Othón P. Blanco. Los sujetos de estudio serán gerentes de estas empresas. El tipo de la muestra será probabilística y bajo la técnica de muestreo aleatorio simple, donde la selección de la empresa a encuestar será considerando los listados proporcionados por las cámaras.

Instrumento de medición. - El instrumento por medio del cual se pretende obtener estos datos es a través de un cuestionario proporcionado por la Red MIPyMES del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), y esta investigación es parte del proyecto a nivel nacional.

Se aplicará el método descriptivo de Frecuencias para determinar los conocimientos, habilidades y destrezas que deben de tener los gerentes de las PyMES que se encuentran ubicadas en Chetumal Municipio de Othón P Blanco, para obtener las competencias requeridas para estar frente a las Pymes que se encuentra ubicadas en este Municipio.





## CAPITULO CINCO

### RESULTADOS

Se aplicaron un total de 100 encuestas a los gerentes de las PYMES de Othón P. Blanco de los cuales podemos apreciar en la siguiente tabla que 56 de ellos son hombres y 44 son mujeres.

---

**Tabla Género/Edad**

| Género    |          | Edad             |                 |                 |                | Total |
|-----------|----------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------|
|           |          | Menos de 25 años | De 26 a 35 años | De 36 a 45 años | Más de 45 años |       |
| Masculino |          | 2                | 19              | 28              | 7              | 56    |
|           | Femenino | 2                | 13              | 21              | 8              | 44    |
| Total     |          | 4                | 32              | 49              | 15             | 100   |

---

---

### Resultados Administración Estratégica

Tabla 1.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones?

---

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b> | 4          | 4.0        | 4.0               | 4.0                  |

|   |     |       |       |       |
|---|-----|-------|-------|-------|
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 56  | 56.0  | 56.0  | 60.0  |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 40  | 40.0  | 40.0  | 100.0 |
| <b>Total</b>  | 100 | 100.0 | 100.0 |       |

Fuente: Propia

En la tabla 1 podemos observar que el 56% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones dicen contar y aplicar parcialmente con estas, el 40% dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia a gran medida.

Solo el 4% de los gerentes contestó contar con los conocimientos, destrezas o habilidades, pero no las aplica en la competencia.

Tabla 2.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 11                | 11.0              | 11.0                     | 11.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 39                | 39.0              | 39.0                     | 50.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 50                | 50.0              | 50.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 2 el 50% de los gerentes cuenta con los conocimientos habilidades destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes y las aplica en la competencia en gran medida, el 39% cuenta y aplica parcialmente con los conocimientos habilidades y destrezas.

El 11% cuenta con los conocimientos y habilidades, pero no las aplica en la competencia.

Tabla 3.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problemas específicos cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 9                 | 9.0               | 9.0                      | 9.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 45                | 45.0              | 45.0                     | 54.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 46                | 46.0              | 46.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>        | <b>100.0</b>      | <b>100.0</b>             |                             |

Fuente: Propia

El 46% de los gerentes indicó contar con las destrezas, habilidades y conocimientos para encontrar las causas y soluciones de una situación o problemas específicos cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad y las aplica en la competencia en gran medida, el 45% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 9% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplica en la competencia.

Tabla 4.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas?

|  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>No cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b>                 | 4                 | 4.0               | 4.0                      | 4.0                         |
| <b>La aplico, pero no cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b> | 3                 | 3.0               | 3.0                      | 7.0                         |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>    | 12                | 12.0              | 12.0                     | 19.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>  | 48                | 48.0              | 48.0                     | 67.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia</b>        | 33                | 33.0              | 33.0                     | 100.0                       |

**en gran medida.**

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 100 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

Fuente: Propia

En la tabla 4 podemos observar que el 48% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas dicen contar y aplicar parcialmente con estas, el 33% dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia a gran medida. El 12% cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades, pero no las aplica en la competencia.

El 3% de los gerentes contestó no contar con los conocimientos, destrezas o habilidades, pero las aplica en la competencia.

Solo el 4% dijo no contar con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.

**Tabla 5.**

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objeto particular?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b> | 6                 | 6.0               | 6.0                      | 6.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 47                | 47.0              | 47.0                     | 53.0                        |

|   |     |       |       |       |
|---|-----|-------|-------|-------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 47  | 47.0  | 47.0  | 100.0 |
| Total   | 100 | 100.0 | 100.0 |       |

Fuente: Propia

En la tabla 5 el 47% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objeto particular y las aplica en la competencia en gran medida, el 47% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 6% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y nos las aplica en la competencia.

Tabla 6.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos?

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>No cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b>              | 1          | 1.0        | 1.0               | 1.0                  |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b> | 6          | 6.0        | 6.0               | 7.0                  |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 45         | 45.0       | 45.0              | 52.0                 |

|   |            |              |              |       |
|---|------------|--------------|--------------|-------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 48         | 48.0         | 48.0         | 100.0 |
| <b>Total</b>  | <b>100</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |       |

Fuente: Propia

En la tabla 6 el 48% indicó contar con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos, el 45% cuenta y aplica parcialmente los conocimientos habilidades destrezas y actitudes, el 6% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia y el 1% no cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.

Tabla 7.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>No cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b>              | 4                 | 4.0               | 4.0                      | 4.0                         |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b> | 10                | 10.0              | 10.0                     | 14.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 44                | 44.0              | 44.0                     | 58.0                        |



|  |     |       |       |       |
|--|-----|-------|-------|-------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida</b> | 42  | 42.0  | 42.0  | 100.0 |
| <b>Total</b>   | 100 | 100.0 | 100.0 |       |

Fuente: Propia

En la tabla 7 observamos que el 42% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia a gran medida, el 44% dice contar y aplicar parcialmente con estas con las destrezas. El 10% cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades, pero no las aplica en la competencia.

Solo el 4% dijo no contar con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.

### Resultados Recursos Humanos

Tabla 8.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares?

| <b>Frecuencia</b>  | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |       |
|--|-------------------|--------------------------|-----------------------------|-------|
| <b>La aplico, pero no cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b> | 11                | 11.0                     | 11.0                        | 11.0  |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>  | 40                | 40.0                     | 40.0                        | 51.0  |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y</b>   | 49                | 49.0                     | 49.0                        | 100.0 |

**habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.**

|       |     |       |       |
|-------|-----|-------|-------|
| Total | 100 | 100.0 | 100.0 |
|-------|-----|-------|-------|

Fuente: Propia

En la tabla 8 se puede apreciar que el 49% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares dicen contar y aplicar en la competencia a gran medida con estas, el 40% dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia parcialmente.

El 11% de los gerentes contestó no contar con los conocimientos, destrezas o habilidades, pero las aplica en la competencia.

Tabla 9.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar oportunidades de desarrollo?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 11                | 11.0              | 11.0                     | 11.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 30                | 30.0              | 30.0                     | 41.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 59                | 59.0              | 59.0                     | 100.0                       |
| Total   | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 9 el 59% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para generar oportunidades de desarrollo y las aplica en la competencia en gran medida, el 30% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 11% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplica en la competencia.

Tabla 10.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para analizar situaciones desde diversas perspectivas?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 15                | 15.0              | 15.0                     | 15.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 34                | 34.0              | 34.0                     | 49.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 51                | 51.0              | 51.0                     | 100.0                       |
| Total   | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 10 el 51% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para analizar situaciones desde diversas perspectivas y las aplica en la competencia en gran medida, el 34% contestó que cuenta y aplica parcialmente en

la competencia y el 15% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y nos las aplica en la competencia.

Tabla 11.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para construir relaciones de confianza?

|  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>            | 5                 | 5.0               | 5.0                      | 5.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>  | 45                | 45.0              | 45.0                     | 50.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida</b> | 50                | 50.0              | 50.0                     | 100.0                       |
| Total  | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 11 el 50% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para construir relaciones de confianza y las aplica en la competencia en gran medida, el 45% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 5% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y nos las aplica en la competencia.

Tabla 12.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivo?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 11                | 11.0              | 11.0                     | 11.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 35                | 35.0              | 35.0                     | 46.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 54                | 54.0              | 54.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 12 el 54% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivo y las aplica en la competencia en gran medida, el 35% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 11% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplica en la competencia.

Tabla 13.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para propiciar la participación en su equipo de trabajo?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 10                | 10.0              | 10.0                     | 10.0                        |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 48                | 48.0              | 48.0                     | 58.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 42                | 42.0              | 42.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>        | <b>100.0</b>      | <b>100.0</b>             |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 13 el 48% de los gerentes cuenta y aplica parcialmente con las destrezas, conocimientos y habilidades para propiciar la participación en su equipo de trabajo, el 42% contestó que cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplica en la competencia en gran medida y el 10% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplica en la competencia.

Tabla 14.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>La aplico, pero no cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b>          | 3                 | 3.0               | 3.0                      | 3.0                         |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 5                 | 5.0               | 5.0                      | 8.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 34                | 34.0              | 34.0                     | 42.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 58                | 58.0              | 58.0                     | 100.0                       |
| Total   | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 14 se puede apreciar que el 58% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo dicen contar y aplicar en la competencia a gran medida con estas, el 34% dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia parcialmente. El 5% cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades, pero no las aplica en la competencia.

El 3% de los gerentes contestó no contar con los conocimientos, destrezas o habilidades, pero las aplica en la competencia.

Tabla 15.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>La aplico peor no cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.</b>           | 1                 | 1.0               | 1.0                      | 1.0                         |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 7                 | 7.0               | 7.0                      | 8.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 50                | 50.0              | 50.0                     | 58.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 42                | 42.0              | 42.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>        | <b>100.0</b>      | <b>100.0</b>             |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 15 se observa que el 42% de los gerentes que cuentan con los conocimientos habilidades, destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores dicen contar y aplicar en la competencia a gran medida con estas, el 50% dice contar con las destrezas, conocimientos y habilidades las cuales aplican en la competencia parcialmente. El 7% cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades, pero no las aplica en la competencia.

El 1% de los gerentes contestó no contar con los conocimientos, destrezas o habilidades, pero las aplica en la competencia.



Tabla 16.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 9                 | 9.0               | 9.0                      | 9.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 34                | 34.0              | 34.0                     | 43.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 57                | 57.0              | 57.0                     | 100.0                       |
| Total   | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 16 el 57% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso y las aplica en la competencia en gran medida, el 34% contestó que cuenta y aplica parcialmente en la competencia y el 9% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y nos las aplica en la competencia.

Tabla 17.

¿Cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo?

|   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.</b>             | 5                 | 5.0               | 5.0                      | 5.0                         |
| <b>Cuento y aplico parcialmente la competencia.</b>   | 57                | 57.0              | 57.0                     | 62.0                        |
| <b>Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida.</b> | 38                | 38.0              | 38.0                     | 100.0                       |
| <b>Total</b>  | 100               | 100.0             | 100.0                    |                             |

Fuente: Propia

En la tabla 17 el 57% de los gerentes cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso y las aplica parcialmente en la competencia, el 38% contestó que cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplica en la competencia en gran medida y el 5% cuenta con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplica en la competencia.

## CAPITULO VI

### DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

#### DISCUSIONES

Eikebrokk (et al. 2007), Define las competencias como la aptitud de un individuo, para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperadas por el sector productivo, en los resultados obtenidos podemos comprobar que los gerentes de Chetumal tienen las competencias para desempeñar con conocimientos destrezas y habilidades requeridas en Administración estratégica y recursos humanos de las Pymes productivas.

De acuerdo con Ramírez (2005) en cuanto al reto de innovación, podemos decir que actualmente la mayor parte de los gerentes de Chetumal reúnen con las características necesarias para el desarrollo de nuevos conocimientos, adaptarse, cambiar e incluso adelantarse a los cambios.

Con base en Dirube (2008, p. 107) podemos decir que los gerentes de la ciudad de Chetumal tienen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aplicadas a su desempeño, de esta manera alcanzan con éxito sus objetivos y metas, lo cual comprueba la teoría del autor antes mencionado.

Actualmente los gerentes de la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco, cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para lograr resultados competitivos, los cuales se ven reflejados en las excelentes interrelaciones, comprobando así la teoría del autor Tobón (2009).

Drucker (2007), habla de la dinámica competitiva de los actuales escenarios, en donde destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, el cual poseen los gerentes de la ciudad de Chetumal, que cuentan con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes para aprovechar oportunidades y conquistar exitosamente nuevos mercados, comprobando así la teoría del autor.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos y comprobando las teorías de diferentes autores durante la investigación, podemos decir que las hipótesis de la investigación son verdaderas, afirmando que los gerentes de las PYMES de la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de recursos humanos y en materia de administración estratégica.

### CONCLUSIONES

Podemos concluir que los gerentes de la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco cuentan con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en materia de recursos humanos y en materia de administración estratégica, lo cual los hace eficaces en una amplia gama de labores gerenciales y diversos entornos organizacionales. De igual manera cabe mencionar que si bien los conocimientos son un factor importante para un alto rendimiento de la gerencia, pero no lo es todo ya que los gerentes deben de contar con una serie de creencias, actitudes y conductas para garantizar el éxito empresarial. En la actualidad se presentan escenarios cambiantes, cada vez más complicados, tal es el caso del desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos competidores y clientes cada vez más exigentes. Es por ello que los gerentes de la ciudad de Chetumal deben de contar con un nuevo estilo gerencial, siendo capaces de desarrollar e interpretar acciones con diferentes estrategias, con el fin de contrarrestar efectos negativos en escenarios nuevos y cambiantes. Los gerentes deben tener la cualidad de adaptarse y cambiar ya que estas condiciones exigen los nuevos mercados globalizados, hoy en día no es suficiente contar con una gerencia basada en conocimientos, si no en una más sólida, basada en una gerencia por competencias, de esta manera se garantiza la eficiencia y éxito empresarial. Se ha comprobado que los gerentes de la ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco cuentan con los conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes para liderar una empresa, pero se requiere una mayor investigación para conocer como aplican su modelo gerencial por competencias y si lo hacen de una manera sólida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, J. (2009). El gerente en las organizaciones del futuro. Ediciones UPEL, Madrid.
- Alles, Martha (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Armenteros, M.; García, N. y Negrin, R. C. (2008). Innovación educativa en la formación de directivos. Experiencias desde un enfoque basado en competencias. *Journals Ingeniería Industrial –DOAJ-*. Vol 29, No 1, pp. 34-41.
- Barhem, B., Younies, H. y Smith, P.C. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4 No. 3, pp. 229-247.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración: Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Benavides Espindola, Olga. (2001). Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas. México-Distrito Federal: Mc Graw Hill..
- Drucker, P. (2007). La Gerencia para el cambio. Editorial Norma, Madrid.
- Eikebrokk, T. R. y Olsen, D. H. (2007): An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in european SMEs. *Information & Management*. No. 44, pp. 364–383.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Koenigsfeld, J.P., Youn H., Perdue. J. y Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 24, No. 7, pp. 1066-1087.
- Levy, J-P., Varela, J. y Abad, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales, Madrid, España: Netbiblo.
- Longenecker, J.C.; Moore, C. W.; Petty, J.W. y Palich, L.E. (2009). Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras. Cengage Learning Editores; México.
- McGregor, J., Tweed, D. y Pech, R. (2004). Human capital in the new economy: devil's bargain? *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, pp. 153-164.
- Ramírez, L. M. (2005). Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. *Revista EAN*. Mayo – Agosto, Vol. 54 mayo, pp. 183 - 204.
- Tobón, S. (2009). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Editorial CIFE, Barcelona.

Varela, R. (2002). Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. PEARSON Educación; Colombia.

Walo, M. (2000). The contribution of internship in Developing Industry-Relevant Management Competencies in Tourism and Hospitality Graduates. Unpublished master's thesis, Southern Cross University, Australia.

INEGI. (2016) Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas. *Encuesta Intercensal 2015*. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (10 de febrero de 2016).

SEDESOL (2014) Reglas de operación para el desarrollo de zonas prioritarias, para el ejercicio fiscal 2014. Disponible en:

[http://www.microrregiones.gob.mx/documentos/2014/RO\\_PDZP2014\\_DOI.pdf](http://www.microrregiones.gob.mx/documentos/2014/RO_PDZP2014_DOI.pdf)

R. Bédard (2003) Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas AD-MINISTER.

G. Bunk (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA Revista Europea Formación Profesional.

D. Harnett, J. Murphy (1987) Introducción al análisis estadístico Addison-Wesley Iberoamerica, Wilmington, Delaware.

Tobar (2010). Competencias Gerenciales, primera edición, ECOE EDICIONES

## Otras Referencias

[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

# ANEXOS

## Encuesta

Folio\_\_\_\_\_

La Universidad de Quintana Roo, a través de su Facultad de Contaduría Pública, agradece su participación en este estudio, cuyo objetivo fundamental es Identificar las competencias gerenciales que actualmente tienen los directivos de la empresa para responder a los retos del nuevo ambiente de los negocios para una efectiva dirección de la organización, por lo que lo invitamos a colaborar contestando este instrumento. Así mismo, nos permitimos garantizarle la confidencialidad de la información proporcionada.

### 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:

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1. Género:</p> <p>1) Masculino ( )</p> <p>2) Femenino ( )</p>  | <p>2. Edad entrevistado:</p> <p>1) Menos de 25 años ( )</p> <p>2) De 26 a 35 años ( )</p> <p>3) De 36 a 45 años ( )</p> <p>4) Más de 45 años ( )</p> | <p>3. Escolaridad:</p> <p>1) Inferior a licenciatura ( )</p> <p>2) Licenciatura ( )</p> <p>3) Especialidad ( )</p> <p>4) Maestría ( )</p> <p>5) Doctorado ( )</p> <p>6) Posdoctorado ( )</p> |
| <p>4. Años de experiencia a nivel ejecutivo.</p> <p>1) Menos de 5 años( )</p> <p>2) De 6 a 10 años ( )</p> <p>3) De 11 a 15 años ( )</p> <p>4) Más de 15 años ( )</p> | <p>5. Antigüedad en la empresa actual:</p> <p>1) Menos de 5 años</p> <p>2) De 6 a 10 años</p> <p>3) De 11 a 15 años</p> <p>4) Más de 15 años</p>     | <p>6. Puesto</p> <hr/> <hr/>   |

### 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:

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>7. Giro principal de la empresa:</p> <p>1) Industria ( )</p> <p>2) Comercio ( )</p> <p>3) Servicios ( )</p> | <p>8. Origen de capital:</p> <p>1) Nacional ( )</p> <p>2) Extranjero ( )</p> <p>3) Mixto ( )</p> | <p>9. Antigüedad en la empresa:</p> <p>1) Menos de 5 años ( )</p> <p>2) De 6 a 10 años ( )</p> <p>3) De 11 a 16 años ( )</p> <p>4) Más de 15 años ( )</p> |
|--|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

10. Mercado que atiende:

- 1) Local (una ciudad o zona metropolitana)
- 2) Regional (varias ciudades o estados)
- 3) Nacional (todo el país)
- 4) Internacional

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 siente, 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, la escala va de la siguiente manera:

1. No cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia
2. La aplico, pero no cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades de la competencia.
3. Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y no las aplico en la competencia.
4. Cuento y aplico parcialmente la competencia
5. Cuento con las destrezas, conocimientos y habilidades y las aplico en la competencia en gran medida

| Competencias Gerenciales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| OyG_1. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la identificación y resolución de problemas.   |   |   |   |   |   |
| OyG_2. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes.   |   |   |   |   |   |
| OyG_3. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad. |   |   |   |   |   |
| OyG_4. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para analizar, organizar y presentar información a través de datos numéricos.   |   |   |   |   |   |
| OyG_5. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para comunicarse con diferentes personas  |   |   |   |   |   |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| OyG_6. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para superar las expectativas del cliente en la identificación y solución de problemas.  |  |  |  |  |  |
| OyG_7. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para escuchar y percibir las respuestas y opiniones de los demás.  |  |  |  |  |  |
| OyG_8. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para resolver eficazmente situaciones que pueden afectar a las relaciones entre personas y la empresa.   |  |  |  |  |  |
| OyG_9. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.  |  |  |  |  |  |
| AE_10. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para 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. |  |  |  |  |  |
| AE_11. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes.  |  |  |  |  |  |
| AE_12. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad.  |  |  |  |  |  |
| AE_13. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas.  |  |  |  |  |  |
| AE_14. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objetivo particular.  |  |  |  |  |  |
| AE_15. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos.  |  |  |  |  |  |
| AE_16. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa.   |  |  |  |  |  |
| PE_17. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para elaborar planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.  |  |  |  |  |  |
| PE_18. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar las tendencias del medio.   |  |  |  |  |  |
| PE_19. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar el nivel de demanda de productos similares en el mercado.  |  |  |  |  |  |
| PE_20. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar riesgos y/o oportunidades en las acciones empresariales.   |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| PE_21. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para presupuestar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.                         |  |  |  |  |  |
| PE_22. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para establecer tácticas y estrategias.  |  |  |  |  |  |
| PE_23. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar puntos claves de la empresa que afectan la competitividad.                                     |  |  |  |  |  |
| PE_24. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para evaluar información.  |  |  |  |  |  |
| G_25. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para adaptarse a entornos cambiantes.   |  |  |  |  |  |
| G_26. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar y aprovechar oportunidades de innovación tecnológica.  |  |  |  |  |  |
| G_27. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico y social de la empresa. |  |  |  |  |  |
| G_28. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para simular escenarios de actuación en mercados, que representen una ventaja competitiva.                    |  |  |  |  |  |
| G_29. Cuenta con amplios conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la competencia.  |  |  |  |  |  |
| RH_30. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares.   |  |  |  |  |  |
| RH_31. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para generar oportunidades de desarrollo.  |  |  |  |  |  |
| RH_32. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para analizar situaciones desde diversas perspectivas.   |  |  |  |  |  |
| RH_33. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para construir relaciones de confianza.  |  |  |  |  |  |
| RH_34. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivos.   |  |  |  |  |  |
| RH_35. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para propiciar la participación de su grupo de trabajo.  |  |  |  |  |  |
| RH_36. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo.   |  |  |  |  |  |
| RH_37. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.   |  |  |  |  |  |
| RH_38. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso.                                |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| RH_39. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo.  |  |  |  |  |  |
| CE_40. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar variables, construir modelos y diseñar estrategias para mejorar la competitividad de la empresa. |  |  |  |  |  |
| CE_41. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para construir un sistema de seguimiento que ayude a lograr de forma efectiva la competitividad de la empresa.    |  |  |  |  |  |
| CE_42. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para identificar empresas relacionadas y de soporte   |  |  |  |  |  |
| CE_43. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para adquirir ventajas competitivas a través de una cadena de valor dentro de la empresa.                         |  |  |  |  |  |
| CE_44. Cuenta con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para detectar mejores formas de competir, innovando.  |  |  |  |  |  |

Muchas gracias por su colaboración.

Operativa y de Gestión.- O y G (1 al 9)  
 Administración Estratégica.- AE (10 a 16)  
 Planeación Estratégica.- PE (17 a 24)  
 Globalización.- G (25 a 29)  
 Recursos Humanos.- RH (30 a 39)  
 Competitividad de la Empresa.- CE (40 a 44)

## Anexo 1. Comunalidades Administración Estratégica

| Comunalidades  |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones | 1.000   | 0.412      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes  | 1.000   | 0.451      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problemas específico cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad  | 1.000   | 0.632      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas  | 1.000   | 0.707      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objeto particular  | 1.000   | 0.466      |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos | 1.000 | 0.586 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa  | 1.000 | 0.575 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Propia

El Anexo 1 contiene las comunalidades asignadas inicialmente a las variables (inicial) y las comunalidades reproducidas por la solución factorial (extracción). La comunalidad de una variable es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. Estudiando las comunalidades de la

| <b>Prueba de KMO y Bartlett</b>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.719   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 123.798 |
|   | Gl                  | 21      |
|   | Sig.                | 0.000   |

extracción podemos valorar cuales de las variables son mejor explicadas por el modelo. La mejor variable explicada es “cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas” con un 70,7% de su variabilidad original, seguido de la variable “cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problemas específico cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad” con un 63,2% de su variabilidad original, la variable “cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos” con un 58,6% de su variabilidad original y la variable “cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa” con un 57,5% de su variabilidad original.

## **Anexo 2. Prueba de KMO y Barlett Administración Estratégica**

Fuente: propia

Podemos ver en el anexo 2 que la medida de adecuación muestral KMO es de 0.719 en las habilidades gerenciales de administración estratégica, lo que significa que el grado de confiabilidad es bueno y pueden utilizarse para el análisis factorial con los datos muestrales que se están utilizando.

### Anexo 3. Varianza total explicada Administración Estratégica

| Componente | Varianza total explicada |                        |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|------------|--------------------------|------------------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                    | Auto valores iniciales |             | Total  | % de          |             |
|            |                          | % de varianza          | % acumulado |  | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 2.567                    | 36.674                 | 36.674      | 2.567  | 36.674        | 36.674      |
| 2          | 1.261                    | 18.008                 | 54.682      | 1.261  | 18.008        | 54.682      |
| 3          | 0.911                    | 13.013                 | 67.695      |  |               |             |
| 4          | 0.703                    | 10.045                 | 77.740      |  |               |             |
| 5          | 0.640                    | 9.143                  | 86.883      |  |               |             |
| 6          | 0.519                    | 7.419                  | 94.303      |  |               |             |
| 7          | 0.399                    | 5.697                  | 100.000     |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Propia

### Anexo 4. Matriz de componente Administración Estratégica

|  | Matriz de componente |              |
|--|----------------------|--------------|
|  | Componente 1         | Componente 2 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones | 0.632                | 0.109        |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes  | 0.542                | 0.396        |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para encontrar las causas y soluciones de una situación o problemas específico cuyos resultados son sustentados con eficacia y confiabilidad  | 0.302                | 0.735        |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo de técnicas para formular problemas  | 0.738                | -0.402       |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para manifestar dinamismo orientado hacia la consecución de un objeto particular  | 0.526                | 0.435        |

|   |       |        |
|---|-------|--------|
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para la búsqueda constante de oportunidades en el entorno y capitalizarlas en nuevos proyectos | 0.693 | -0.325 |
|---|-------|--------|

|  |       |        |
|--|-------|--------|
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para el manejo y control financiero de la empresa | 0.693 | -0.307 |
|--|-------|--------|

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

**Fuente: Propia**

## Anexo 5. Matriz de Componente Recursos Humanos

| Matriz de componente   | Componente |        |        |
|--|------------|--------|--------|
|  | 1          | 2      | 3      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares | 0.568      | 0.019  | -0.592 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar oportunidades de desarrollo                          | 0.745      | -0.125 | -0.121 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para analizar situaciones desde diversas perspectivas             | 0.696      | -0.082 | -0.186 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para construir relaciones de confianza                            | 0.660      | -0.289 | -0.315 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivo            | 0.561      | 0.660  | 0.014  |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para propiciar la participación en su equipo de trabajo           | 0.773      | -0.159 | 0.116  |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo                     | 0.680      | 0.274  | -0.076 |

|   |       |        |       |
|---|-------|--------|-------|
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores                            | 0.640 | -0.170 | 0.647 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso | 0.402 | 0.627  | 0.249 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo                    | 0.629 | -0.392 | 0.322 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 3 componentes extraídos.

---

**Fuente: Propia**

## Anexo 6. Comunalidades Recursos Humanos

| Comunalidades  |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para anteponer el bien colectivo sobre los intereses particulares | 1.000   | 0.674      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar oportunidades de desarrollo                          | 1.000   | 0.586      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para analizar situaciones desde diversas perspectivas             | 1.000   | 0.526      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para construir relaciones de confianza                            | 1.000   | 0.618      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivo            | 1.000   | 0.750      |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para propiciar la participación en su equipo de trabajo           | 1.000   | 0.637      |

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para realizar y promover el trabajo en equipo                                | 1.000 | 0.543 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores                            | 1.000 | 0.858 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para generar en el equipo de trabajo, un ambiente de motivación y compromiso | 1.000 | 0.617 |
| cuenta con conocimientos habilidades destrezas y actitudes para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo                    | 1.000 | 0.654 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

---

**Fuente: Propia**

## Anexo 7. Varianza Total Explicada Recursos Humanos

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 4.139                 | 41.390        | 41.390      | 4.139  | 41.390        | 41.390      |
| 2          | 1.219                 | 12.185        | 53.575      | 1.219  | 12.185        | 53.575      |
| 3          | 1.103                 | 11.031        | 64.605      | 1.103  | 11.031        | 64.605      |
| 4          | 0.952                 | 9.523         | 74.128      |  |               |             |
| 5          | 0.677                 | 6.774         | 80.902      |  |               |             |
| 6          | 0.538                 | 5.380         | 86.282      |  |               |             |
| 7          | 0.436                 | 4.364         | 90.646      |  |               |             |
| 8          | 0.381                 | 3.810         | 94.456      |  |               |             |
| 9          | 0.310                 | 3.097         | 97.553      |  |               |             |
| 10         | 0.245                 | 2.447         | 100.000     |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

---

**Fuente: Propia**



## Anexo 8. Prueba de KMO y Bartlett

---

| Prueba de KMO y Bartlett                            |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.779   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 352.413 |
|   | gl                  | 45      |
|   | Sig.                | 0.000   |

---

---

### Fuente Propia

Podemos ver en el anexo 8 que la medida de adecuación muestral KMO es de 0.779 en las habilidades gerenciales de recursos humanos, lo que significa que el grado de confiabilidad es bueno y pueden utilizarse para el análisis factorial con los datos muestrales que se están utilizando.