

# Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas

Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional

## Fermín Guevara De la Rosa

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Baja California  
México

[fermin\\_guevara@yahoo.com.mx](mailto:fermin_guevara@yahoo.com.mx)

## Ana Bertha Plascencia Villanueva

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Baja California  
México



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

# XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Clayton K. B. Martin / P. Valdez / Decard / M. J. Martínez / Fotografía: Marko / Luzpic / Olycom

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas

### RESUMEN

La presente ponencia incursiona en el tema de las competencias directivas, área de investigación: Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. El problema consiste en que existen diferencias entre la impartición del conocimiento en las universidades para los futuros profesionales de la administración y negocios y las necesidades que presentan las empresas para contar con ejecutivos debidamente preparados. Se parte de la hipótesis en el sentido de que las competencias directivas van a incidir favorablemente en el desarrollo integral del individuo y a su vez de la empresa que al ser bien administrada podrá alcanzar sus objetivos exitosamente. La metodología para la enseñanza de las competencias directivas se integra en dos apartados: En el primero se presentan 3 modelos de ejercicios prácticos. El 1ro. es el estudio clásico y normativo. El 2do. se basa en la teoría de la acción humana y el 3ro. se fundamenta en un estudio realizado por un despacho de consultoría sobre competencias. El segundo apartado de la propuesta metodológica se fundamenta en 7 modalidades didácticas para la enseñanza universitaria.

Palabras clave: Competencias, modelo, aprendizaje empresarial, metodología.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

XVI  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Michel Luján / Olycom

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



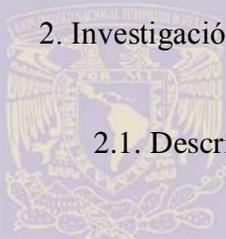
**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

“HACIA UNA METODOLOGIA PARA LA ENSEÑANZA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS”

INDICE

Resumen .....	2
1. Marco teórico .....	3
1.1. Definiciones y origen de las competencias .....	3
1.2. Las competencias directivas .....	4
1.3. La globalización y las competencias .....	5
2. Investigación .....	6
2.1. Descripción del problema .....	6
2.2. Tipo de investigación .....	6
2.3. Preguntas de investigación .....	6
2.4. Hipótesis .....	6
2.5. Metodología .....	6
2.6. Recopilación de información .....	6
2.7. Conclusiones .....	14



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

**Bibliografía** .....

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**INFECA**

Instituto Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

# HACIA UNA METODOLOGIA PARA LA ENSEÑANZA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

## PONENCIA

### 1. Marco Teórico

#### 1.1 Definiciones y origen de las competencias

La presente ponencia en la temática del capítulo 2. Administración de la educación, incursiona en el tema de las competencias directivas, específicamente con respecto a las competencias laborales-ejecutivas de los directores generales de empresa (chief executive officer, C.E.O.) y de los mandos intermedios, tales como gerentes de recursos humanos, de administración de materiales, de compras, mercadotecnia, administración general, etc. de las empresas industriales de la rama electrónica que operan en la ciudad de Tijuana B. Cfa. La manera de abordar el tema es mediante una investigación bibliográfica y posteriormente empírica, la cual permite avanzar en el conocimiento del tema para proponer metodologías de aprendizaje que se puedan aplicar para la enseñanza y práctica de las competencias directivas en estudiantes universitarios de administración y negocios. Uno de los principales propósitos es el de integrar en un marco analítico, los diferentes hallazgos sobre el aprendizaje de las competencias directivas para proceder a formular una propuesta metodológica para la enseñanza de las competencias en los estudios universitarios de Administración de empresas.

El término *competencia* (en un sentido general o laboral), tiene diversas definiciones. Para la presente investigación las *competencias* son “las capacidades que permiten el desempeño eficiente de las tareas específicas del puesto (competencias técnicas); y que también permiten la autorregulación y el afrontamiento de situaciones no programadas en el trabajo (competencias genéricas)” Agut. 2006. Se fundamenta la exposición en las teorías actuales del aprendizaje en las organizaciones y en el hecho de que la formación universitaria (capacitación) se debe de poner en línea con la sociedad del conocimiento, por lo que es importante el investigar cómo aprenden las personas sus competencias laborales para poder legitimar las prácticas de enseñanza universitaria. Se suman los enfoques con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación, sobre todo los trabajos de Nonaka y Takeuchi, principales teóricos de la creación organizacional del saber, quienes sostienen que la clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito en implícito. Las competencias directivas son formas innovadoras de conocimiento e información interna que al difundirse por sus resultados positivos de eficiencia hacia el exterior en cuanto a los problemas y soluciones, hacen posible que se eleve la eficiencia organizacional.

No es sino hasta principios de los años setenta del siglo pasado cuando el psicólogo de Harvard, David McClelland introduce el término “competencia” como una forma más efectiva para conocer y evaluar el desempeño laboral. McClelland demuestra con sus estudios lo ineficaz de los exámenes de aptitudes y documentos de educación y experiencia de la persona, en virtud de que éstos parten de hechos ya transcurridos o pruebas documentales que nada tienen que ver a un tiempo presente. Afirma que el mejor estado del conocimiento laboral que se puede tener de la persona, es aquel en donde en forma práctica -ejecución del trabajo- el ocupante del puesto, sea éste obrero, técnico o ejecutivo, demuestre su conocimiento y refleje su experiencia. “En su momento uno de los pioneros era el profesor de psicología de la universidad de Harvard,

<http://comunicacion.unam.mx>

informacion@red.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración  
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

David McClelland, que argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, y que con frecuencia estaban discriminando a minorías étnicas, mujeres y otros grupos vulnerables en el mercado de trabajo. Postuló que era preciso buscar otras variables -competencias- que podían predecir ciertos grados de éxito, o al menos, ser menos desviado.” Adams, 1995. También en la década de los 70’s y a principios de los 80’s, se realizan en Estados Unidos, varios estudios sobre competencias, principalmente con gerentes. Por ejemplo, el autor norteamericano Richard Boyatzis, al inicio de los años

genérico de competencias gerenciales. Boyatzis propuso una definición del concepto competencia, siendo ésta... “Las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior al puesto.” Mertens, 1996. Derivado de los estudios de Boyatzis, las competencias directivas se pueden definir como: motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando. □ Sobre la base de las conceptualizaciones de Guy Le Boterf, llamaremos competencias directivas al set de recursos –entendidos en un sentido amplio: conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias—que el directivo pone en juego en situaciones laborales. Luego entonces la competencia incluye un elemento central: el desempeño efectivo. Dicho desempeño efectivo cubre aspectos de fondo en el quehacer humano: conocimiento, destreza y actitud. Al determinarse éste desempeño efectivo se inicia un movimiento general de homologación de las fuerzas de trabajo entre países. Se fortalece la necesidad de lograr una mayor vinculación de los sistemas educativos con los productivos y se empiezan a manifestar las primeras señales de la elaboración de normas de competencias a cargo de organismos independientes. Es importante mencionar que en la actualidad las competencias laborales y directivas, son apoyadas y promovidas por la Organización Internacional del Trabajo, (O.I.T.) y por una serie de institutos de investigación como el Centro Interamericano de Investigación y documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR OIT), el comité de educación de la organización para la cooperación y desarrollo económicos (OCDE), la Unión Europea por medio del proyecto Tuning y por algunos gobiernos de los países, organizaciones empresariales y sindicatos de trabajadores.

## 1.2. Las competencias directivas

Las competencias directivas son el nuevo paradigma tanto en la educación como en la práctica laboral que ayudan para alcanzar un mayor desempeño puesto que se ha comprobado su efectividad para fines de capacitación, desarrollo y evaluación profesional. Las competencias superan al método tradicional de formación-evaluación por objetivos, puesto que éste último “impone” al sujeto una serie de habilidades y conductas que no siempre coinciden con la naturaleza y talentos de la persona que ocupa el puesto de trabajo o es sujeto de estudio en el aula, puesto que la educación por objetivos de aprendizaje no permiten detectar sus competencias directivas. Estas se definen (competencias), como las características subyacentes de un individuo que en comparación con las de otros individuos le permitirán tener un mejor desempeño para hacer algo. A su vez las competencias directivas son las características personales que contribuyen al desempeño de excelencia del gerente, preferiblemente el de alto nivel. A continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo entre las dos metodologías educativas donde se puede ver que la formación por objetivos limita al individuo en su aprendizaje y la formación por competencias logra la metacompetencia de aprender a aprender.

<http://com>

informac

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Comparación entre la formación por objetivos frente a la formación por competencias:

Elementos	Formación por Objetivos	Formación por competencias
Aprendizaje	-de conocimientos Saber	-Conocimientos aplicados: saber hacer
Estudiante	-Ve fácilmente los resultados concretos a lograr	-Ve más difícilmente los resultados a alcanzar (global)
Enseñanza	-Lección magistral	-Enseñanza interactiva
Evaluación	-Relativamente fácil	-Exigente

Fuente:  
Checchi  
a,  
Beatriz,  
2006

1.3. La

globalización y las competencias

La presente era global genera una serie de dinámicas entre los países y empresas que obligan a replantear los puestos de trabajo y con ello los sistemas educativos. Actualmente se vive lo que se denomina la comunidad de aprendizaje. Esta nueva modalidad incide para poder explicar la génesis de las competencias, el aprendizaje dentro de las organizaciones no es homogéneo por lo que obliga a una revisión sobre la forma como se pueden generar y transmitir los conocimientos, de tal forma que los trabajos de investigación sobre competencias pueden no solo mejorar los sistemas de capacitación, sino también informar a los sistemas de educación formal en todos los niveles, específicamente al nivel superior en cuanto a las nuevas modalidades y requerimientos para la capacitación del personal, por lo que al internacionalizarse la economía se dan presiones para alcanzar una mayor competitividad lo que provoca una serie de reacomodos o eliminación entre los agentes económicos. Lo anterior obliga a las empresas a buscar nuevos métodos de capacitación y evaluación de sus trabajadores y directivos.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad

Dado el anterior análisis, el término “competencia” se relaciona con la preparación de la mano de obra tanto técnica como profesional-directiva, la cual debe de responder a los nuevos paradigmas del comportamiento y la efectividad productiva, donde la ejecución del trabajo por parte del obrero, ya no se debe de ejercer sobre operaciones repetitivas, obedeciendo instrucciones de un superior quien ha diseñado el proceso de trabajo, y donde el directivo basaba su estrategia empresarial a un corto plazo para consumo de los mercados internos de los países. Con los sistemas tecnológicos y organizativos de carácter cerrado del pasado, había correspondencia estrecha entre sistema y resultado....la paradoja que resultó es que cuando el método Taylorista buscaba reducir el desperdicio del movimiento humano en cada puesto se empezaba a acumular desperdicios a lo largo del flujo y en relación con el cliente, volviendo contraproducente el método. Lo anterior nos ayuda a identificar las diferencias entre el modelo clásico de preparación-operación de la fuerza laboral y ejecutivo, frente al nuevo paradigma de preparación y operación de la mano de obra con base a competencias profesionales. Este nuevo paradigma también denominado “sociedad del conocimiento” motiva el investigar cómo aprenden las personas sus competencias laborales para poder legitimar las prácticas reales de aprendizaje en los contextos de trabajo que integre los saberes, es decir el conjunto de conocimientos generales o especializados que se deben poseer; las experiencias, que afectan el dominio de los métodos y herramientas en un contexto específico; el saber estar o saber social, es decir las actitudes idóneas y deseables de acción e interacción; el saber aprender, en la medida en que evolucionan las

http://co  
informa  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

exigencias y características de los puestos de trabajo se exige que la actitud hacia el aprendizaje sea para toda la vida.

## 2. Investigación.

### 2.1. Descripción del problema

La problemática que se plantea en la presente investigación se fundamenta en que existe una separación entre los planes de estudio que llevan las universidades para la formación de los jóvenes directivos, frente a las necesidades de los sectores productivos. Por lo anterior, se considera de primordial importancia el identificar las competencias directivas que están aplicando los ejecutivos exitosos en la industria de la electrónica, como un ejemplo de investigación que se pueda extender a la educación profesional. De igual manera se requiere el planteamiento de una metodología educativa que permita identificar y desarrollar con mayor efectividad las competencias directivas que poseen en forma embrionaria los estudiantes de las carreras de administración.

### 2.2.- Tipo de investigación

Se plantea en éste documento una investigación exploratoria cualitativa/cuantitativa en el sentido de incursionar en el tema de las competencias directivas bajo un enfoque bibliográfico, así como se procede a detallar cuantitativamente las competencias directivas que practican con base a los resultados de una encuesta practicada a los gerentes de industrias electrónicas que operan en la ciudad de Tijuana, B. Cfa.

### 2.3.- Preguntas de investigación

- 1.- ¿Cuáles son las competencias directivas que practican los gerentes de industrias de la rama electrónica en la ciudad de Tijuana?
- 2.- ¿Cuáles son los factores de éxito que les permiten triunfar en sus cargos a los directivos?

### 2.4.- Hipótesis

Hipótesis 1. Existe un número determinado de competencias directivas cuya práctica profesional son la clave del éxito de todo administrador.

Hipótesis 2. Didácticamente es posible la enseñanza y práctica de las competencias directivas en los estudiantes de administración de empresas.

### 2.5.- Metodología

En la primera parte del trabajo se procedió a realizar una investigación bibliográfica la cual aportó 3 casos de abordajes metodológicos respecto a la forma como se practican las competencias directivas, citando las experiencias y sus respectivos autores.

La segunda parte consistió en practicar una encuesta con directivos de las empresas electrónicas que existen en la ciudad de Tijuana, con la finalidad de integrar un elemento de apoyo para la presente investigación.

### 2.6.- Recopilación de información

Como se indica en el punto anterior, la primera fase de ésta investigación es de carácter bibliográfico, por lo que a continuación se presentan las aportaciones correspondientes:

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

### **Primer abordaje metodológico:**

Existen dos líneas de investigación que estudian el trabajo directivo. La primera, la aproximación normativa o clásica, perfila lo que deberían hacer los directivos en sus puestos de trabajo. En esta línea se destacan las aportaciones de Henry Fayol (funciones directivas), Robert. L Katz (habilidades directivas), El modelo de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath, 1990. Roles directivos. Su aportación consiste en que concibe al trabajo directivo fundamentado en cuatro modelos de dirección, (relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y meta racional). Cada modelo sustenta valores distintos no visibles que se deben de tomar en cuenta en la práctica del directivo mediante sus roles y que le demandan el poseer una serie de competencias concretas.

La segunda línea es el estudio del trabajo directivo desde una aproximación descriptiva surge como reacción a la aproximación normativa al estudio del trabajo directivo. Concretamente se basa en la observación conductual como técnica de análisis de puesto y en el empleo de diarios que recaben las tareas que los directivos realizan en su jornada. El ejemplo más denotado en ésta línea es el trabajo de Henry Mintzberg “Los roles gerenciales.”

### **Segundo abordaje metodológico:**

Existe un modelo de desarrollo de competencias directivas elaborado por Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, académicos del departamento de dirección de personas en las organizaciones en el Instituto de estudios superiores de la empresa, de la universidad de Navarra, España. Dicho modelo se basa en la teoría de la acción humana y en los fundamentos que éste genera para la dirección de empresas desarrollado por el profesor Juan Antonio Pérez López. 1994, siguiendo concretamente éste modelo, nos indica que existen ciertos criterios que determinan la calidad de una organización siendo éstos: eficacia, atractividad y unidad. “Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo. Para la eficacia: el talento estratégico, para la atractividad: el talento ejecutivo y para la unidad: el talento del liderazgo personal, que busca crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización” Gorrochotegui, 2007.

Esta metodología para la enseñanza de las competencias se basa en ejercicios de capacitación intensivos que sensibilizan al personal en cuanto a sus potencialidades y deficiencias. Se parte de preguntas fundamentales que se formulan en lo personal a cada participante del curso. Ellos deben de conocer el que, el cómo y el para qué de las competencias. Se dispone de un listado de competencias los cuales se consideran los más apropiados para el desarrollo de ejecutivos. De ese listado cada integrante deberá de dar respuesta a preguntas cómo: ¿Cuáles son mis competencias-talentos? Procediendo a anotarlos en una celda. A continuación deberán de anotar ejemplos vivenciales donde se compruebe que han aplicado dichas competencias. Por ejemplo, deben de indicar la situación o evento, forma como resolvieron dicha situación o la aportación de su experiencia respecto a la manera como resolvieron dicha situación.

Posteriormente, en otra celda deberán de anotar que competencias considera que le falta aplicar, para proceder a ejemplificar situaciones de su ejercicio laboral ya vivido donde es consciente que le ha faltado aplicar o pudiera aplicar. Es conveniente aclarar que todo lo anterior se debe de basar en la lista de competencias que previamente se les ha hecho llegar a cada participante del curso. El siguiente paso es que cada participante elabore en la tercera celda estrategias o acciones

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

http://co  
informac  
Teléfono

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Fax

a las cuales se compromete para llegar a practicar las competencias que es conciente que le falta alcanzar mayor efectividad en su práctica laboral.

### **Tercer abordaje metodológico: La experiencia Colombiana.**

En un trabajo realizado por la Consultoría Gerencial LTDA para el ministerio de comercio, República de Colombia, noviembre del 2003, bajo el nombre de. “Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia,” los consultores realizaron una encuesta a 5000 empresas, durante los años 1995 al 2001, lo que les permitió conocer su desempeño, distinguiéndolas como las superiores y las del promedio. De estos dos conjuntos se escogió un grupo representativo de gerentes y se les envió una encuesta con 99 competencias específicas agrupadas en 11 conjuntos de competencias, de las cuales se les solicitó jerarquizarlas en orden de importancia.

Las conclusiones de dicha encuesta aportaron que los gerentes de desempeño superior deben su éxito a la práctica de las siguientes competencias directivas: Entendimiento estratégico organizacional, el trabajo en equipo, la orientación a objetivos, la integridad personal, el liderazgo y la proactividad. Posteriormente se conformaron 11 grupos de competencias directivas, cada una con su respectiva descripción, siendo éstas: 1. capacidad de exploración - sensibilidad al entorno-, 2. pensamiento gerencial, 3. entendimiento estratégico organizacional, 4. trabajo en equipo, 5. liderazgo, 6. negociación, 7. orientación a objetivos, 8. proactividad, 9. proyección social, 10. habilidad personal 11, integridad personal.

Estas competencias directivas que practican los gerentes exitosos en Colombia-y posiblemente en el resto del mundo- son motivadas o generadas por el individuo cuando éste hace suyos o dispone de los siguientes 4 disparadores del mejor desempeño: 1.- la habilidad que tiene el gerente para desempeñar su gestión con innovación. 2.- la habilidad que tienen los gerentes de trazar objetivos y establecer mecanismos de seguimiento y verificación de éstos, 3.- se dispone de métodos y técnicas que aseguran seleccionar las personas de talento, 4.- la habilidad que tienen los gerentes para capacitar a sus colaboradores.

### **Propuesta metodológica para la enseñanza de competencias directivas:**

Derivado de la investigación empírica y bibliográfica se propone una serie de modalidades de enseñanza que han sido probadas como efectivas para que los estudiantes logren avanzar en su aprendizaje y práctica de las competencias directivas, así como en sus respectivas asignaturas. A continuación se presenta un cuadro que integra las modalidades organizativas de la enseñanza y cuyo contenido es muy explícito para su comprensión:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Modalidades organizativas de la enseñanza

MODALIDADES ORGANIZATIVAS DE LA ENSEÑANZA		
Escenario	Modalidad	Finalidad
	Clases Teóricas	<i>Hablar a los estudiantes</i>
	Seminarios-Talleres	<i>Construir conocimiento a través de la interacción y la actividad de los estudiantes</i>
	Clases Prácticas	<i>Mostrar a los estudiantes cómo deben actuar</i>
	Prácticas Externas	<i>Completar la formación de los alumnos en un contexto profesional</i>
	Tutorías	<i>Atención personalizada a los estudiantes</i>
	Trabajo en grupo	<i>Hacer que los estudiantes aprendan entre ellos</i>
	Trabajo autónomo	<i>Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje</i>

Fuente: De Miguel. 2006

### El abordaje empírico:

Se diseñó un tamaño de muestra por el método no probabilístico, aplicando un total de 37 cuestionarios a ejecutivos de empresas maquiladoras de la rama electrónica que existen en la ciudad de Tijuana. Dicha selección del tipo de industria fue realizado “por ser uno de los sectores más destacados en las ramas industriales de la economía local-regional, tanto vía generación de empleos como en el aprendizaje empresarial, -capacitación y desarrollo de ejecutivos” Hualde,

http://co  
informac  
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

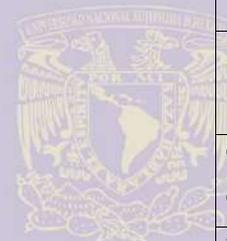
(2007). El diseño del cuestionario incluye la aportación del modelo de Pablo Cardona y Nuria Chinchilla (citados en éste documento) quienes clasifican las competencias directivas en: analíticas, operativas y personales Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

**BLOQUE I: COMPETENCIAS QUE DOMINA EN SU TRABAJO:**

<b>Analíticas</b>					
	<b>muy poco dominio</b>	<b>poco dominio</b>	<b>ni poco ni mucho</b>	<b>Bastante dominio</b>	<b>mucho dominio</b>
Proactividad	1	1	6	42	13
Reflexión	1	1	8	29	11
motivación de logro	1	0	11	19	17
Liderazgo	1	1	8	30	26
Flexibilidad	1	2	10	19	16
	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>139</b>	<b>83</b>

<b>Operativas</b>					
	<b>muy poco dominio</b>	<b>poco dominio</b>	<b>ni poco ni mucho</b>	<b>bastante dominio</b>	<b>mucho dominio</b>
orientación a objetivos	1	2	8	48	23
planificación	2	1	12	26	23
toma de decisiones	1		5	33	26
resolución de problemas	1		3	30	14
desarrollo de autonomía	2		7	26	13
	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>35</b>	<b>163</b>	<b>99</b>

<b>Personales</b>					
	<b>muy poco dominio</b>	<b>poco dominio</b>	<b>ni poco ni mucho</b>	<b>bastante dominio</b>	<b>mucho dominio</b>
Asertividad	0	0	9	29	8
integridad personal	0	1	5	25	49
aprender a escuchar	0	1	8	33	20
empatía	0	5	9	31	19

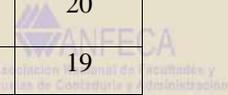


Octubre 5, 6 y 7 de 2007  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx>  
informacongreso@fca.unam.mx  
Teléfonos

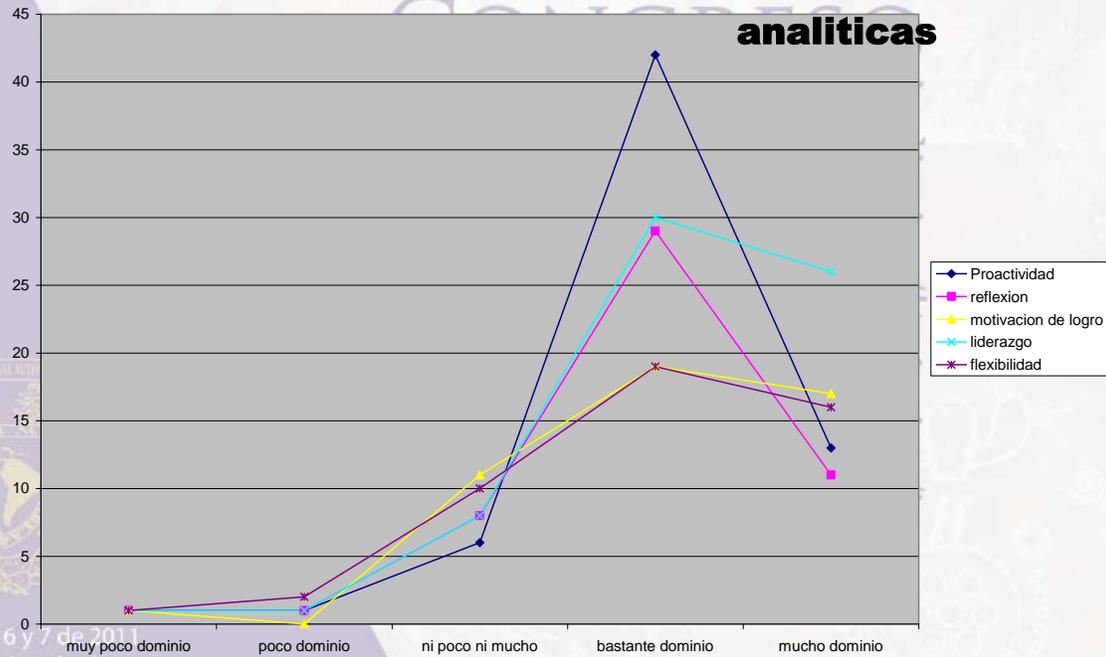
52 (55) 5622.84.90  
52 (55) 5622.84.80  
Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Fotografía: Andrés López Chávez

responsabilidad	0	0	3	17	27
aceptacion de la diversidad	0	2	7	23	15
debatir con otros las ideas planteadas	0	3	8	32	22
	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>49</b>	<b>190</b>	<b>160</b>



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

Se destaca en ésta primera gráfica que las competencias analíticas que practican en el descriptor de la gráfica “bastante dominio” son: *proactividad 42%, liderazgo 30% y reflexión 29%*

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

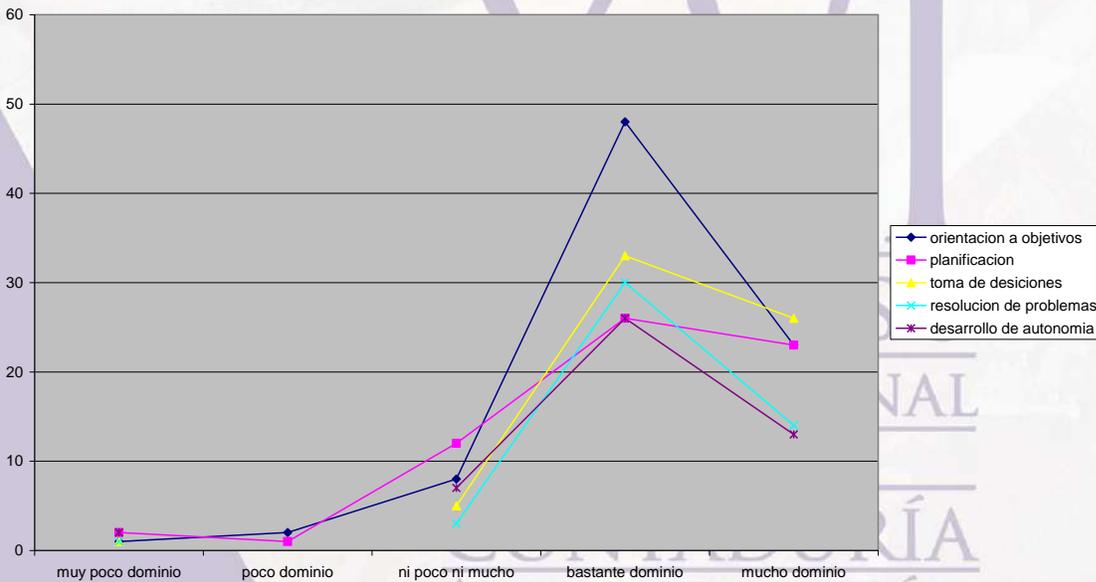
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



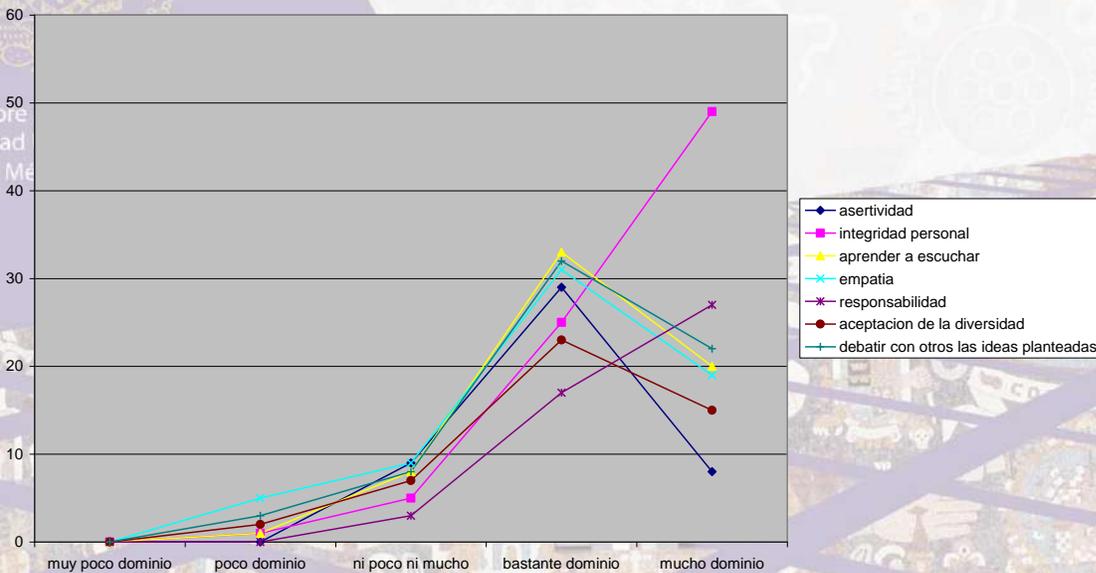
División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Operativas



Las competencias directivas operativas de mayor dominio en el descriptor “bastante dominio” son: *orientación a objetivos* 48%, *toma de decisiones* 33% y *resolución de problemas* 30%.

## Personales



Las competencias de índole personales en el descriptor “bastante dominio” son: *aprender a escuchar* 33%, *empatía* 31%, *asertividad* 29%. E *integridad personal* 49% en el descriptor “mucho dominio”

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El empleo de las escalas de calificación tipo Likert fue diseñado a partir de “poco dominio” hasta “mucho dominio” que significa el máximo puntaje o peso. Las respuestas obtenidas por los encuestados se concentraron en la escala “bastante dominio”

**Adquisición/logro de competencias:**

Esta sección de la encuesta lleva la finalidad de detectar cuáles competencias son aprendidas en la universidad, cuáles son aprendidas en la práctica profesional y cuáles son inherentes o propias del individuo. La investigación empírica arrojó que del personal encuestado considera que su adquisición de competencias directivas ha sido posible en los siguientes medios:

<p><b>Analíticas:</b></p>	<p><u>Aprendidas en la universidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de logro</li> <li>• Reflexión/liderazgo</li> <li>• Proactividad</li> </ul> <p><u>Aprendidas en la práctica profesional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Reflexión</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p><u>Propias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Reflexión</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<p><b>Operativas:</b></p>	<p><u>Aprendidas en la universidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Orientación a objetivos</li> <li>• Resolución de problemas</li> </ul> <p><u>Aprendidas en la práctica profesional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Orientación a objetivos</li> <li>• Resolución de problemas</li> </ul> <p><u>Propias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Desarrollo de la autonomía.</li> </ul>
<p><b>Personales:</b></p>	<p><u>Aprendidas en la Universidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a escuchar</li> <li>• Aceptación de la diversidad e</li> <li>• Integridad personal</li> <li>• Asertividad</li> </ul> <p><u>Aprendidas en la práctica profesional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debatir con otros las ideas planteadas</li> <li>• Aceptación de la diversidad</li> <li>• Integridad personal</li> </ul>



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
 Ciudad Universitaria  
 México, D.F.

http://congreso.investiga.fca.unam.mx  
 informacongreso@fca.unam.mx  
 Teléfonos

52 (55) 5622.84.90  
 52 (55) 5622.84.80  
 Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
 Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

	<p><u>Propias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad personal</li> <li>• Empatía</li> <li>• Aprender a escuchar</li> </ul>
--	--

**Aplicación de competencias:**

Las áreas administrativas donde más se encontró evidencia de aplicación de competencias directivas son:

Recursos humanos, Administración general y Mercadotecnia, ventas.

La aplicación mayoritaria corresponde por área funcional a las siguientes competencias:

**Área de recursos humanos:**

Aprender a escuchar, integridad personal, reflexión, asertividad, empatía, aceptación de la diversidad

**Administración general:**

Planificación, resolución de problemas, integridad personal, responsabilidad, aceptación de la diversidad, aprender a escuchar, reflexión

**Mercadotecnia, ventas:**

Planificación, orientación a objetivos, aceptación de la diversidad, aprender a escuchar, liderazgo, proactividad.

**Áreas de éxito profesional:**

Los ejecutivos encuestados respondieron mayoritariamente en las escalas “de

**Análisis de resultados:**

Una vez realizado los análisis cualitativo-cuantitativo, se ubican los siguientes resultados con respecto a las preguntas planteadas al inicio de la presente investigación: 1.- ¿Cuáles son las competencias directivas que practican los gerentes de industrias de la rama electrónica en Tijuana? Se detectaron las siguientes: **Analíticas:** *proactividad, liderazgo, reflexión.* **Operativas:** *orientación a objetivos, toma de decisiones y resolución de problemas.* **Personales:** *integridad personal, responsabilidad, debatir con otros las ideas planteadas.*

2.- ¿Cuáles son los factores de éxito que les permiten triunfar en sus cargos directivos? La encuesta arrojó datos diversos, de los cuales se puede inferir que las competencias que más practican en su trabajo directivo son las que aparecen en el cuadro de las páginas 12 y 13 del presente documento, es decir son competencias aprendidas en la universidad, en la práctica profesional y en forma propia. De igual manera se presenta el hallazgo de las competencias directivas que más aplican en diferentes áreas funcionales. (cuadro de la página 13).

<http://coinformacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510



Con respecto a las hipótesis planteadas, se puede afirmar que la hipótesis No. 1 se da su respuesta con los resultados que arroja la encuesta, siendo ésta las competencias detectadas. La hipótesis 2 se satisface en cuanto a la propuesta planteada en la página 9 “modalidades organizativas de la enseñanza”

## 2.7.- Conclusiones.

El estudio y análisis de las competencias especialmente las directivas, presentan una variedad de enfoques y tipología conforme sea la línea de investigación que se emplee. Lo anterior significa que depende de cada autor o investigador sobre cómo nombrarlas o identificarlas. Por lo que respecta al presente trabajo de investigación se presentaron tres abordajes metodológicos, de los cuales nos atrevemos a decir que todos son válidos, puesto que se sustentan en criterios científicos y llevan la intención sana de contribuir al conocimiento universal. Dos hechos son contundentes en el planteamiento metodológico: 1.- Las competencias son la modalidad más efectiva que se conoce para propiciar el aprendizaje del individuo, su práctica profesional exitosa y su conducta aceptada socialmente y 2.- Si es posible el desarrollar las competencias en el individuo mediante un proceso formativo en el aula y en la práctica profesional. Por consecuencia, se es conciente que en el presente documento falta mucho que aportar para hacer posible que las nuevas generaciones de profesionales en administración, sean cada vez más aptos para atender las necesidades de las empresas que requieren de directivos dotados de competencias en su ejercicio profesional.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Photo Library Online

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

## Referencias Bibliográficas

Adams, K. (1995, 1996). Competency's American origins and the conflicting approaches in use today. *Competence*. Londres, *Eclipse group*, v. 3 n. 2

Agudelo, Santiago. (1998). *El diagnóstico de competencias*. Montevideo. Cinterfor OIT,

Agut, Nieto Sonia (2009). Análisis de necesidades de competencias directivas de organizaciones turísticas. Tesis doctoral, Universidad de Valencia, España.

Checchia, Beatriz. (2008). Estudio y validación de un modelo contextualizado basado en competencias profesionales. Memoria para obtener el grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid. España.

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

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

Cardona P. y García-Lombardía P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, Eunsa.

CINTERFOR. (1990). La formación profesional en el umbral de los 90 s Un estudio de los cambios e innovaciones en las instituciones especializadas de América Latina. Montevideo.

Ducci, María Angélica. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva Internacional*. En formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor OIT

De Miguel, M. (2005). Adaptación de los planes de estudio al proceso de convergencia Europea. Universidad de Oviedo. España.

Gorrochotegui Martel, Alfredo. (2007) *Un modelo para la enseñanza de las competencias*. Colombia. Universidad de la Sabana, Facultad de educación.

Hollard M. (1991) Los sistemas de fabricación flexibles y la empresa del futuro. *En Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos*.

Hualde, Alfredo. (2007). *Aprendizaje industrial en la frontera norte de México*. El Colegio de la Frontera Norte y Plaza Valdéz, México.

Le Borterf Guy. (1991). *Cómo invertir en formación* Barcelona. Ediciones Gestión 2000

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 28 1-14

Mertens, Leonard. (1996). Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Oficina Internacional del Trabajo, Polform, Cinterfor,

Nonaka, I. y Takeuchi H (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías Japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Ed. Oxford Press.

OIT. (1993). Competencia laboral.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Quinn, R. E. et al (1990). *Becoming a master manager*. New York. Wiley & Sons.

# XVI

## CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011  
Ciudad Universitaria  
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

[informacongreso@fca.unam.mx](mailto:informacongreso@fca.unam.mx)

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510