



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO



Instituto de Ciencias Económico Administrativas MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS COMO FUNDAMENTO DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DEL MODELO DE MICHAEL PORTER

“CASO CREVI”

PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
L.A. HEIDY CERÓN ISLAS

DIRECTOR DEL PROYECTO TERMINAL
DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA

CO-DIRECTORA DEL PROYECTO TERMINAL
DRA. MA. DEL ROSARIO GARCÍA VELÁZQUEZ

SAN AGUSTIN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO.

NOVIEMBRE 2014.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/153/2014

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
Director de Administración Escolar
Presente.

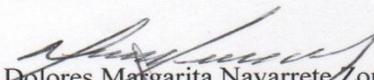
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Las habilidades directivas como fundamento de la estrategia de competitividad empresarial a través del modelo de Michael Porter “Caso CREVI”**, realizado por la sustentante **L.A. Heidy Cerón Islas**, con número de cuenta **093080**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

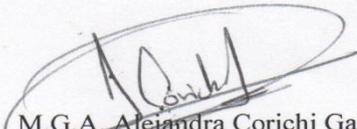
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

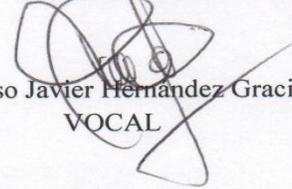
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

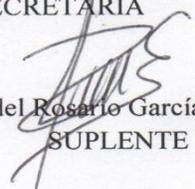
Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 29 de octubre de 2014

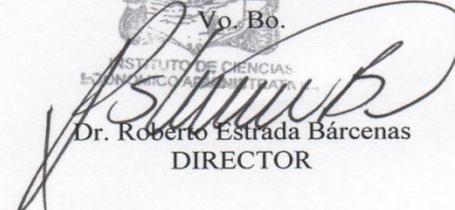
El Comité

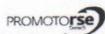

Dra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
PRESIDENTE


M.G.A. Alejandra Corichi García
SECRETARIA


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
VOCAL


Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
SUPLENTE


Vo. Bo.
INSTITUTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Dr. Roberto Estrada Bárcenas
DIRECTOR



CAMPUS LA CONCEPCIÓN,
CARRETERA PACHUCA-ACTOPAN,
CAMINO A TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTIN
TLAXIACA, HGO;
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el futuro
2011-2017

Resumen

Hoy en día la falta de poder adquisitivo de una familia y las diversas alternativas propuestas por parte de las empresas dedicadas al otorgamiento de créditos para vivienda, obliga a las mismas a desarrollar mejores estrategias, para lo cual es necesario poner en práctica las competencias en sus directivos, que les permitan a estas organizaciones ser más competitivas dentro del sector en que se desenvuelven, logrando de igual manera beneficiar a los trabajadores con un lugar digno para vivir, mediante financiamientos atractivos. El presente estudio analiza al personal directivo de la empresa hidalguense CREVI (Créditos para Vivienda), por medio del instrumento CCD (Cuestionario de competencias directivas) publicado por Harvard Business Review y desarrollado por Cardona y Chinchilla (1999). En forma conjunta el instrumento de medición CCD, se correlacionó con el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1990), donde los niveles obtenidos muestran que las habilidades de mayor impacto desarrolladas por dicho personal, se refieren: ética profesional y al enfoque a resultados, obteniendo calificaciones de 9.85 y 7.80 respectivamente sobre una escala de 10, mismas que se relacionan de manera más contundente con las fuerzas del modelo de Porter en función al poder de negociación con clientes y la rivalidad entre competidores existentes.

Palabras clave: Competencias Directivas, Modelo de competitividad y Estrategia.

Abstract

Today the lack of money of a family and the various alternatives proposed by the enterprises engaged in lending for housing, force to the business to developing better strategies and to put into practice the skills in their managers, this will enabling them to these organizations to be more competitive within the industry in which they operate, achieving equally benefit workers with a decent place to live, through attractive financing. The present study examines the management of the company CREVI Hidalgo (Housing Loans), through the CCD (Questionnaire managerial skills) instrument published by Harvard Business Review and developed by Chinchilla and Cardona (1999). Jointly the instrument of the CCD, was correlated with the model of the 5 forces of Michael Porter (1990), where the levels obtained show that the skills most impact developed by such personnel, concern: ethics and approach to results, with scores 9.85 and 7.80, respectively, with respect to a scale of 10, relating them more force with Porter's model in terms of bargaining power with customers and rivalry among existing competitors.

Keywords: Management Skills, Competitiveness Model and Strategy.

Dedicatoria

A DIOS...

Por los dones, bendiciones y por la oportunidad de ser mejor día a día.

A MIS PADRES...

Rita y Gerardo, por ser mis pilares de vida personal y profesional, por su apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado en las decisiones importantes, por su amor, su guía, su ejemplo y por impulsarme a ver siempre hacia adelante.

A MIS HIJOS...

Diego, Diana y Dulce, mis 3 grandes regalos, mi posibilidad de ser mejor persona, mi inspiración para ser gran ejemplo, mi orgullo, mis ganas de salir adelante, por existir y por ser los mejores hijos.

A MI ESPOSO...

Joel, por su amor, su paciencia, su ejemplo de tenacidad y humildad, por su apoyo, su presencia para caminar juntos toda una vida.

A MIS HERMANOS...

Arlen y Gerardo, por su vitalidad, alegría y por complementar mi vida.

A TODA MI FAMILIA...

Por su presencia, por apoyo, por ser parte de una familia basada en la perseverancia, respeto y amor.

A todos ustedes por siempre...

Agradecimientos

A mi alma máter **Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**, lugar que me brinda la oportunidad de ser mejor profesionista.

A mis maestros que contribuyeron a la realización de un proyecto más en mi carrera profesional.

En especial a mi director de proyecto terminal, Dr. Tirso Javier Hernández Gracia agradezco su tiempo, dedicación y empeño para no decaer en el camino hacia la meta.

A mi co-directora de proyecto, Dra. Rosario García Velázquez por el apoyo, por servir de guía para mejorar y dar calidad al proyecto.

A todas las personas que junto a mi iniciaron la emoción de un grado más de preparación y que hoy se alegran al ver culminado lo que en su momento parecía algo lejano.

Eternamente....Gracias

Glosario de Términos

Cadena de valor	Modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.
Capacitación	Herramienta fundamental para la administración del capital humano, además de mejorar los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.
CCD	Cuestionario de Competencias Directivas, instrumento que mide nivel de competencia para directivos.
Competitividad	Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.
Eficaz	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
Eficiente	Capacidad de disponer o valerse de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
Estrategia	Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
Globalización	Proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones.
Habilidad Directiva	Conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa.
IMD	Institute for Management Development, dedicados al avance del conocimiento en la competitividad mundial, ofreciendo servicios de evaluación comparativa para los países y las empresas.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Organismo autónomo del gobierno mexicano, dedicado a la coordinación del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica del país.

Ítem	Término que se utiliza en evaluación para referirse a una pregunta en una prueba de corrección objetiva.
Innovación	Transformación de una idea en un producto o equipo vendible, nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social.
PIV	Programa Institucional para la Vivienda, que se ocupa de atender una de las cuatro líneas estratégicas que lo estructuran: el desarrollo humano y social de la población.
Productividad	Relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.
PyMes	La pequeña y mediana empresa es una empresa con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.
Ranking competitivo	Lista de los elementos que miden la habilidad de los países o empresas de proveer altos niveles de prosperidad.
SIEM	Instrumento de información, promoción y consulta de las empresas industriales, comerciales y de servicios que operan en nuestro país, el cual identifica la oferta y demanda de productos y servicios de las empresas registradas.
Ventaja comparativa	Aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto.
Ventaja competitiva	Surge cuando una compañía le “agrega valor” al producto, lo que hace que tenga un plus en comparación a las demás compañías competidoras.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
Capítulo I. METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO.....	4
1.1 Planteamiento del problema.	4
1.2 Preguntas de Investigación.....	7
1.3 Justificación.	7
1.4 Delimitación del Estudio.....	9
1.5 Objetivos.	11
1.5.1 General.....	11
1.5.2 Específicos.	11
MARCO CONTEXTUAL.....	12
Capítulo II: EL SECTOR SERVICIOS EN HIDALGO	12
2.1 Las PyMEs.	12
2.2 Las PyMEs del sector servicios en México.	14
2.3 Las PyMEs del sector servicios en Hidalgo.	18
2.4 Empresa estudio de caso: “CREVI”.	20
MARCO TEÓRICO	23
Capítulo III. HABILIDADES DIRECTIVAS.....	23
3.1 Concepto de Habilidades Directivas.	25
3.2 Clasificación de las Habilidades Directivas.	25
Capítulo IV: COMPETITIVIDAD	29
4.1 Definición de Competitividad.	29
4.2 Competitividad y sus Modelos.	31
4.2.1 Modelo de competitividad (Michael Porter).	31
4.2.2 Modelo Nacional de Competitividad.....	37
4.2.3 El Modelo IMD.	39
4.2.5 Los nueve factores de Cho.	41
4.2.6 Modelo del Foro Económico Mundial (WEF).....	43

4.2.7 Otros Modelos de competitividad.....	45
Capítulo V: LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA COMPETITIVIDAD	47
5.1 Habilidades en el líder.	47
5.2 Estudios realizados.....	49
5.3 Tendencias.	51
Capítulo VI: DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO: CREVI	53
6.1 Diagnóstico de estudio de caso CREVI.	53
CONCLUSIONES	80
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de las empresas por la Secretaria de Economía 2009.....	15
Tabla 2 Total de medianas empresas por Municipio en el Estado de Hidalgo	18
Tabla 3 Comparación del Modelo de Porter con el Modelo de los Nueve Factores	43
Tabla 4 Tabla comparativa Modelo de Porter vs otros Modelos	44
Tabla 5 Concentrado de calificación por habilidad en Gerencias CREVI	59
Tabla 6 Promedios de competencias directivas en Gerencias CREVI.....	60
Tabla 7 Rangos de evaluación para las competencias.....	61
Tabla 8 Resultados de la evaluación a la dimensión de Trabajo en Equipo	61
Tabla 9 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Trabajo en Equipo....	62
Tabla 10 Resultados de la evaluación a la dimensión de Negociación.....	62
Tabla 11 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Negociación	63
Tabla 12 Resultados de la evaluación a la dimensión de Desarrollo de colaboradores	64
Tabla 13 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Desarrollo de colaboradores.....	64
Tabla 14 Resultados de la evaluación a la dimensión de Innovación	65
Tabla 15 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Innovación	65
Tabla 16 Resultados de la evaluación a la dimensión de Comunicación efectiva	65
Tabla 17 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Comunicación efectiva	66
Tabla 18 Resultados de la evaluación a la dimensión de Habilidad analítica	67
Tabla 19 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Habilidad analítica..	67
Tabla 20 Resultados de la evaluación a la dimensión de Enfoque a resultados...	68
Tabla 21 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Enfoque a resultados	68
Tabla 22 Resultados de la evaluación a la dimensión de Autocontrol	69
Tabla 23 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Autocontrol.....	69
Tabla 24 Resultados de la evaluación a la dimensión de Iniciativa	70
Tabla 25 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Iniciativa.....	70
Tabla 26 Resultados de la evaluación a la dimensión de Orientación al cliente ..	71
Tabla 27 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Orientación al cliente	71
Tabla 28 Resultados de la evaluación a la dimensión de Búsqueda de información	72
Tabla 29 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Búsqueda de información.....	72
Tabla 30 Resultados de la evaluación a la dimensión de Ética profesional	73
Tabla 31 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Ética profesional	73

Tabla 32 Resultados de la evaluación a la dimensión de Calidad en el trabajo ...	74
Tabla 33 Calificación promedio por ítem en la dimensión de Calidad en el trabajo	74
Tabla 34 Correlación de habilidades con el cuestionario de competencias directivas	75
Tabla 35 Relación entre CCD y Modelo de las cinco fuerzas de Porter	78
Tabla 36 Indicador de intensidad de correlación del CCD y el Modelo de Porter .	79
Tabla 37 Propuesta de intervención para la solución de problemáticas de la Empresa CREVI	87
Tabla 38 Cronograma de actividades para la propuesta de intervención	88
Tabla 39 Desglose de los servicios con costeo	89

Índice de Figuras

Figura 1. Evolución del concepto de competitividad.....	32
Figura 2. Marco analítico de la competitividad.....	33
Figura 3. Valor generado con la competitividad.....	33
Figura 4. Análisis del entorno y habilidades competitivas.....	37
Figura 5. Modelo Nacional de Competitividad del Instituto para el fomento a la Calidad Total A.C.	39
Figura 6. Modelo de doble diamante	41
Figura 7. Modelo de los nueve factores.....	42
Figura 8. Bases de la ventaja competitiva regional	49
Figura 9. Resultados de diagnóstico de CREVI con base en el Modelo porter	58
Figura 10. Relación del modelo de Michael Porter y CCD.....	77
Figura 11. Modelo de intervención por etapas.....	83

INTRODUCCIÓN.

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

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

En México, las exigencias a los directivos son semejantes, porque una empresa sin importar el giro o tamaño, requiere de líderes que realicen muchas tareas, sin olvidar que su principal objetivo de trabajo es el alcanzar los resultados deseados, lo que ha significado que los altos mandos pasen de ser simples administradores a ejecutores de estrategias con orientación hacia la competitividad. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la exigencia del nivel de determinadas competencias directivas, es por ello que todo directivo o aquel que aspire a serlo, deberá estar en una constante actualización y mejora de las mismas (Del Castillo, 2010).

Bajo este contexto, en el estado Hidalgo es importante para las organizaciones que el perfil de sus directivos se oriente hacia aquellas personas con habilidades que sirvan de base para formular estrategias de enfoque competitivo, ya que actualmente en provincia es común observar una gran variedad de empresas familiares y pequeños negocios que han quebrado y otras que luchan por sobrevivir. En este sentido y de acuerdo con datos recabados por INEGI (2009), en México el 36.7 de las empresas se dedican al sector servicios, el 7% son de tamaño mediano y ser dedican al sector financiero, más del 54% de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) hidalguenses del sector servicios se encuentran en franca competencia por obtener una mayor cobertura de sus productos que oferta.

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa CREVI, quien ha presentado problemas en los últimos años para poderse mantener en los primeros niveles de competitividad, suceso que está asociado a situaciones derivadas de la falta de habilidades por parte de sus directivos para reactivar la colocación y recuperación de créditos para vivienda, giro al que se dedica dicha empresa hidalguense. Con este estudio de caso se busca abordar de manera más profunda el fenómeno relacionado con la necesidad de desarrollar habilidades directivas que sirvan de fundamento de la estrategia de competitividad, a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El trabajo realizado se plasma en seis capítulos, en el Capítulo I se aborda la metodología utilizada para el caso, estableciendo el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los objetivos generales y específicos, así como algunos aspectos metodológicos complementarios. En el Capítulo II, se describen algunos antecedentes del sector servicios en México e Hidalgo, además de la descripción de la empresa objeto del estudio de caso, el Capítulo III contiene lo referente a los conceptos y clasificación de habilidades directivas, para el Capítulo IV se analizan aspectos relacionados con la competitividad con diversos modelos y a partir del Capítulo V encontraremos la

relación entre competitividad y habilidades directivas, ya en el Capítulo VI se presenta el diagnóstico de la empresa CREVI, conclusiones, propuesta de solución a la problemática identificada en el estudio de caso y finalmente encontraremos la bibliografía y el apartado de los anexos donde ubicamos los instrumentos aplicados en el estudio de caso.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I. METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO

1.1 Planteamiento del problema.

Las habilidades¹ directivas son un factor estratégico de competitividad para las empresas, ya que está relacionada con la capacidad para satisfacer las expectativas de sus clientes de mejor manera que otros competidores. Una empresa competitiva es aquella que constantemente busca mejoras y mantiene una combinación adecuada de calidad, eficacia, eficiencia y, que solo será posible con la activa participación de su personal (Hernández, 2004). El nivel de competitividad de la empresa dependerá del liderazgo de su director para definir el rumbo de manera clara y precisa. La confianza en que será capaz de formular estrategias que involucren a sus clientes, sus proveedores y sus propios empleados; de orientar hacia la mejora continua en sus procesos y conseguir resultados, será esencial para lograr aprovechar las condiciones favorables que se vislumbran en este nuevo milenio.

Hoy en día, las empresas necesitan de personas competitivas frente a la función del direccionamiento estratégico, siendo el aspecto de la capacitación, la protección del capital intelectual, las ideas, las tecnologías y las innovaciones los elementos esenciales para desarrollar empresas exitosas, con miras a evolucionar y dejar atrás la pasividad. Ser competente y demostrarlo, es necesario para los directivos del siglo XXI, así como el trabajo en equipo dentro y fuera de la empresa, ya que los riesgos de la globalización aumentan cada día y en todo momento (Macias, 2014). El reto será entonces desarrollar una estrategia efectiva con ayuda de las habilidades de quien la formula, manteniéndose en permanente evolución frente a los cambios del entorno económico y que en ese proceso complejo de ajuste, se contrarresten las múltiples fuerzas del mercado que tienden

¹ Competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores (Real Academia de la Lengua). Sinónimos de competencia: idoneidad, habilidad, disposición, suficiencia, talento.

a homogeneizar los productos y/o servicios. Ser competitivo es una necesidad vital de las empresas, porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio a nivel de las mejores organizaciones (Olalde, 2010).

Las empresas del sector de servicios para ser competitivas promueven el desarrollo de habilidades directivas de su capital intelectual, que les permita formular estrategias que garanticen un nivel superior, o por lo menos igual, al de los negocios que representan una meta empresarial. En ese afán, se mantienen observando, calificando, desarrollando y elevando dichas habilidades que las encamine a una competitividad y permanencia dentro de su sector (Madrigal, 1999).

El estado de Hidalgo actualmente cuenta con un padrón de nueve empresas medianas del sector servicios, de las cuales solo 3 de ellas se ubican en el municipio de Pachuca de Soto (INEGI, 2009). CREVI, es una empresa mediana de servicios, hidalguense que goza de un prestigio en el otorgamiento de financiamiento para vivienda y que se ha venido consolidando a través de los años, toda vez que es reconocida por su contribución al desarrollo económico y social de las familias hidalguenses. No obstante, ha comenzado a presentar problemas en la colocación y recuperación de créditos para vivienda, ya que por un lado se ha incrementado la competencia y por otro, existe una fuerte depresión en el mercado de créditos. Aunado a ello, los trabajadores no cuentan con el suficiente poder adquisitivo, ni con esquemas atractivos de financiamiento a largo plazo.

El problema de la empresa CREVI no es una situación aislada, ya que el crecimiento de la economía nacional se ha visto limitado, como consecuencia de factores externos como la crisis para Europa, Estados Unidos y Japón (Aristegui, 2013). En Hidalgo, cerca de 5 mil créditos de vivienda otorgados, afrontan problemas de pago derivado principalmente a la pérdida del empleo de los trabajadores. Hasta el primer semestre del año 2013, CREVI registró un índice de

cartera vencida de casi 5%, cifra que resulta superior a la de un año anterior. En el estado de Hidalgo, los trabajadores han dejado de ejercer su crédito para adquisición de casa, que por derecho les corresponde a través de la empresa donde laboran, debido a que requieren de ganar entre 4 y 11 salarios mínimos (Milenio, 2013). En otros casos, dichos empleados han preferido optar por otras alternativas de financiamiento o simplemente no se animan a disponer de él, por no considerarlo atractivo.

Las empresas como CREVI, dedicadas al ramo de financiamiento para la vivienda a largo plazo, requieren contar con estrategias competitivas que permitan ofrecer mejores alternativas en materia de crédito para los trabajadores del estado de Hidalgo pudiendo alcanzar el puntaje mínimo requerido y elegir las opciones más atractivas de las empresas crediticias del sector. En este sentido, de acuerdo con el Programa Institucional de Vivienda (PIV, 2011), el gobierno del estado de Hidalgo establece como política de desarrollo el que se garantice el acceso a una vivienda digna y a un costo accesible que represente el patrimonio de los grupos sociales más vulnerables, para quienes por sus ingresos se encuentran fuera de las tradicionales opciones crediticias.

Siendo CREVI una empresa líder y dada la fuerte competencia que actualmente existe en el mercado financiero, se ha visto obligada a estudiar la forma de implementar cambios de mejora y desarrollar una cultura de evaluación y capacitación permanente en su personal, que le permita potenciar sus habilidades competitivas en pro de alcanzar resultados. Es por ello, que con la presente investigación se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las habilidades directivas que prevalecen en los gerentes de la empresa CREVI y que requieren ser potenciadas para fundamentar de manera efectiva las estrategias de competitividad a partir del modelo de Michael Porter?

1.2 Preguntas de Investigación.

¿Cuáles son las habilidades directivas que prevalecen en el personal de la empresa CREVI con base en el CCD?

¿Cuál es la situación actual de la empresa CREVI en materia de competitividad, analizando a partir del modelo de Michael Porter?

¿Cómo se pueden potenciar las habilidades directivas en la empresa CREVI sirviendo de fundamento estratégico para mejorar la competitividad de la empresa?

1.3 Justificación.

Es un hecho que la sobrevivencia de las empresas sin importar su tamaño o giro, dentro de un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación, de su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y diversidad de la competencia, este fenómeno lo reflejan en mayor medida las empresas e instituciones en Hidalgo ya que compiten no solo al interior, sino en su afán de expansión se comparan con mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, los cuales están preparados en términos de estrategias y ventaja competitiva.

Particularmente es de gran relevancia para nuestro país, aprender a direccionar exitosamente las pequeñas y medianas empresas, basándose en elementos que lleven a alcanzar mayores niveles de competitividad. Un medio adecuado para conseguirlo, sería el entrenamiento para el desarrollo de las competencias directivas de gerentes o mandos medios. Es por ello, que a través de la investigación que se realiza, se hace hincapié de lo elemental que puede ser para una empresa aprovechar el talento directivo, trabajar en equipo, contar con un líder eficaz y eficiente que lleve a obtener el éxito esperado. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre *“Ser diferente, es decir, seleccionar una serie*

de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor". El logro de dicho éxito, les obliga a mantenerse en constante adaptación frente a las variaciones del medio, convirtiéndose la competitividad empresarial y profesional, en los criterios económicos por excelencia que deben definir el rumbo a seguir por parte de las organizaciones, de ahí la inquietud de realizar un estudio que brinde la posibilidad de establecer un programa de capacitación para mejorar las competencias directivas de las personas al frente de las gerencias visionarias dentro del sector de servicios, con un enfoque en especial hacia empresarios de Hidalgo generando una respuesta a dicha exigencia.

Se ha observado que la empresa CREVI presenta una variabilidad dentro del cuadro comparativo de competitividad interno, reflejando una movilidad negativa en relación a sus competidores. Lo anterior trae como resultado una disminución de ingresos por ventas y aumento de costos, lo que justifica un estudio que indague las causas de lo antes mencionado y de igual manera enfocarse a proponer los medios para conseguir resultados que indiquen un avance y mejoramiento de servicio.

La competitividad exige a la empresa CREVI la habilidad para desarrollar y posicionarse en gran parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer continuamente, esto con una base en aspectos de innovación e incorporación de conocimientos en la organización, con lo cual pueda responder eficazmente a los desafíos, tanto internos como externos.

Por estas razones y para obtener logros en el mundo competitivo de hoy, la empresa CREVI, del sector servicios en Hidalgo, está obligada a definir sus estrategias e incorporarlas tanto en su proceso administrativo como en las herramientas de gestión, que garanticen su permanencia en el ranking competitivo inicialmente de manera local, pero con miras hacia lo regional, nacional e internacional.

Para la realización del presente estudio de caso, se tiene acceso a la información de primera mano por parte de los directivos de la empresa CREVI, justificando en un momento determinado los resultados que se encuentren en la investigación, que benefician directamente a la empresa, pero también de forma indirecta a muchos otros sectores ya que de forma conjunta dará mayor visión a empresarios que se ocupan de la implementación de programas y estrategias que garanticen beneficios a corto y largo plazo en el mercado competitivo.

1.4 Delimitación del Estudio.

La investigación se sustenta en la teoría acerca de la competitividad propuesta por Michael Porter (1990), donde se plantea el estudio y las acciones pertinentes para mejorar en tres aspectos básicos: el ambiente competitivo (cinco fuerzas), el análisis de la estructura y la cadena de valor.

Las empresas Hidalguenses tienen deficiencias competitivas comparándose con economías más desarrolladas y por lo mismo es un buen momento para proponer un modelo que permita cambiar esa idea, además de permear hacia otros sectores y otros tamaños. Entonces en la medida que se influya en el desarrollo exitoso de una persona, empresa, sector, Ciudad, Estado, País, Nación; se podrá comparar con economías de primer nivel y tener posibilidad de acercarse a la forma de vivir y producir de las mismas.

El estudio de caso se realiza en la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, que se caracteriza por una actividad especial en lo relacionado al sector de servicios, limitándose a un estudio de en la empresa de servicios de financiamiento para vivienda denominada CREVI, que refleja una problemática inicial relacionada con niveles pobres en competencias directivas que llevan a desarrollar estrategias competitivas poco efectivas, que no le permiten permanecer en los primeros lugares del posicionamiento competitivo.

La delimitación temporal de la investigación corresponde al período comprendido entre 2009 y 2013, teniendo como referencia el modelo de Porter de 1990, con referencia de comparación en modelos como: Modelo de Competitividad Nacional, el Modelo del International Institute for Management Development (IMD), el doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke, los nueve factores de Cho y el Modelo de la Foro Económico Mundial (WEF).

Las principales unidades de información están constituidas por los empleados y directivos de la empresa Hidalguense CREVI, disponiendo de una vasta bibliografía, escritos y documentos avalados por Instituciones dedicadas a la competitividad empresarial a nivel Nacional e Internacional, Modelos de Comparación y estudios aplicados a casos específicos.

1.5 Objetivos.

1.5.1 General.

Determinar una propuesta de solución con la que se pueden potenciar las competencias directivas del personal de la empresa CREVI para reforzar las estrategias de elevación de competitividad a partir del modelo de Michael Porter.

1.5.2 Específicos.

- Realizar un diagnóstico de competitividad de la empresa CREVI, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.
- Identificar las habilidades directivas que prevalecen en el personal la empresa CREVI.
- Establecer un programa de capacitación que permita potencializar las habilidades directivas de los gerentes, a efecto de fortalecer los niveles competitividad de la empresa CREVI en función al Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

MARCO CONTEXTUAL

Capítulo II: EL SECTOR SERVICIOS EN HIDALGO

2.1 Las PyMEs.

Es innegable que en los últimos veinte años, se ha prestado considerable atención a las PyMEs por ser detonadores del desarrollo económico tanto en Japón, Alemania, Estados Unidos, así como en América Latina y donde México no ha sido la excepción (Equia, 2000).

El entorno globalizado que hoy se vive, ha permitido la entrada de nuevos competidores; las graves crisis económicas por las que atraviesa nuestro país, han puesto en riesgo la existencia de las PyMEs, esto se debe a la carencia de factores indispensables para el buen funcionamiento de la organización y que se consideran necesarios para evitar la pérdida de mercados internos, los cuales son la antesala para acceder a mercados externos, esto forma parte de la responsabilidad de quienes se encuentran al frente del área directiva de las mismas.

Leva (2004), sostiene que la capacidad para operar de forma global tiene que ser producida, al igual que la capacidad de coordinación y de control que implican las nuevas tecnologías de la información. La liberalización y los efectos de la competitividad internacional perjudican en mayor medida a las pequeñas empresas, mostrando una indudable rentabilidad baja o bien en el cierre de ellas.

La competitividad de un país está ligada primordialmente a la eficacia de los sectores privados. El aumento de los niveles de rentabilidad de la empresa es una forma de desarrollar su capacidad competitiva, pero los empresarios mexicanos atribuyen al gobierno, al sistema financiero y a diversos factores económicos el que su empresa no pueda gozar de un alto rendimiento; sin embargo, elementos organizacionales e individuales representan un papel relevante e incluso puede decirse fundamental en la productividad y competitividad de la empresa (Pacheco, 1993).

Rubio y Aragón (2002), en su estudio hincapié que los factores explicativos del éxito competitivo de las PyMEs industriales y de servicios de una región son: la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal. Con relación a la capacitación del personal mencionan que “el desarrollo de planes de formación para lograr un personal calificado es uno de los factores que pueden determinar el éxito de las PyMEs”. Además, señalan que el tamaño no es un factor que explique el éxito competitivo. A partir del conocimiento empírico moderno, de los mecanismos evidentes y específicos de las pequeñas y medianas empresas, se han venido estudiando desde una variedad de enfoques; considerándose fundamentalmente dos aspectos referentes al éxito y fracaso de la empresa: los factores organizacionales e individuales (Duchesneau y Gartner, 1990).

En México, las investigaciones empíricas reconocen que son múltiples los factores que influyen en que fracasen o sobrevivan las PyMEs. Algunos de los factores capaces de promover estas condiciones incluyen inversiones no productivas, un crecimiento mayor de lo sostenible, problemas de mentalidad empresarial de los directivos, financiamiento y tamaño de las empresas (Maza, 1993).

Referente al tamaño de la empresa, Coronado (2002), señala que definitivamente es un factor relacionado con la supervivencia de las organizaciones. No obstante, Sanginés (2002) ha estudiado la permanencia de la PyME en México y ha concluido que persisten porque satisfacen segmentos de mercado y necesidades diferentes a las que abarcan y cubren las empresas grandes.

Ante la globalización que se está viviendo en años recientes, las empresas tienen que sobrevivir en un mercado muy competido. Para lograr mantenerse, es indispensable contar con tecnologías iguales o superiores que las de la competencia esto según Hamasaki (2002), el cual señala que “el uso de la

tecnología vino a ser factor clave y fundamental de las estructuras empresariales, convirtiéndose en un actor de mayor influencia sobre las PyMEs para su éxito”.

Para crecer y tener un futuro más claro, será necesario que las PyMEs mantengan la competitividad, De la O´Burrola (2002) ha señalado en sus investigaciones como los principales factores determinantes competitivos que llevan al éxito a la empresa, al sector en el que se ubica, a sus recursos y a su capacidad estratégica y es aquí donde el presente estudio de caso se pretende apoyar e incidir.

Los resultados del estudio de Fundes México (2003), donde se aplicaron encuestas a ejecutivos de empresas, bancos y dependencias de gobierno, muestran que los factores que contribuyen a continuar o morir en las empresas pequeñas y medianas son: la ausencia total de un sistema administrativo, el incumplimiento de los requisitos para obtener financiamiento, la ignorancia del tema fiscal y el manejo inadecuado de sus recursos.

Con respecto a variables individuales Buitrón (1999), demuestra en su estudio sobre las PyMEs en México que, dueños y/o administradores muestran una educación alta, experiencia previa y algunos de ellos han permanecido durante mucho tiempo en su puesto de trabajo gracias a esas ventajas.

2.2 Las PyMEs del sector servicios en México.

Diversos estudios realizados sobre PyMEs, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino de igual forma por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial para generar empleos, al igual que representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza de un Estado.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PyMEs por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo,

así como al desarrollo regional y local, que esto se traduce en competitividad. Para mejor ubicación, la Tabla 1 demuestra que las empresas pueden ser clasificadas en: Micro, Pequeñas y Medianas, dentro de los sectores de comercio, industria y servicios.

Tabla 1
Clasificación de las empresas por Secretaria de Economía 2009

Tamaño	Sector	Estratificación		
		Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Microempresa	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	De 31 hasta 50	Desde \$101 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	De 50 hasta 100	Desde \$101 hasta \$250	250
	Industria	De 51 hasta 250	\$250	

Fuente: Elaboración propia según tabla contenida en el Diario Oficial de la Federación 31 de julio 2009.

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 (INEGI, 2005), lo anterior es una clara señal de se debe poner atención a este tipo de empresas y verlas como la base de la economía mexicana.

Las PyMEs cuentan con la más amplia gama de giros productivos, además tienen una tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes y, de este modo sufren la influencia de éstas ya que suelen someterlas y con ello minimizan sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PyMEs no poseen muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una

manera plena y existen en el país diversos problemas que las afectan en gran medida. Entre las problemáticas de las PyMEs se puede destacar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, varían entre un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior hace ver que es lógico que aproximadamente 70% de las PyMEs no operen con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que ello implique; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la ausencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa (INEGI, 2005).

El negocio informal tiene un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta regularmente en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra aquellas empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso, considerando un reto más para las PyMEs, dentro de los desafíos a los que se enfrenta. Algunos datos que nos ubican dentro de éste contexto son que las PyMEs comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país, cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, llegando a representar el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de ese 99%, el 82.19% son pequeñas, que generan el 13.22% del personal empleado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponde el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado (INEGI 2005).

Otros datos, que impactan a la situación actual de las PyMEs son que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años de vida empresarial (Grabinsky, 2001), siendo este índice de mortalidad alto y por lo mismo preocupante. Esto se explica por la existencia también de la rotación frecuente en estas empresas, así

como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, igual se crean una gran cantidad de empresas nuevas.

Este problema de la desaparición de las PyMEs en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano, ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las PyMEs un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos, hecho que demuestra la necesidad de estar preparados empresarialmente hablando.

El Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2007), agrupa los servicios en los siguientes sectores:

51 Información en medios masivos

52 Servicios financieros y de seguros

53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles

54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

55 Corporativos

56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación

61 Servicios educativos

62 Servicios de salud y de asistencia social

71 Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos, y otros servicios recreativos

72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas

81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales

El sector otros servicios, excepto gobierno comprende subsectores con procesos de producción muy diferentes entre sí, que por sus características no tienen cabida en ningún otro sector de la clasificación, los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto una satisfacción para un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes.

Según INEGI (2009), la evolución de las unidades económicas de servicios en el periodo que va de 2003 a 2008, muestra un crecimiento de 34.9%, siendo los establecimientos micro los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues pasaron de 960 135 en 2003 a 1 291 080 en 2008, es decir, 330 945 micro empresas adicionales. Para el año 2009, las unidades económicas de servicios representaron 36.7% del total nacional, porcentaje que los ubicó en el segundo lugar a nivel nacional, después del comercio.

2.3 Las PyMEs del sector servicios en Hidalgo.

El sector servicios en el Estado de Hidalgo creció 8.2 por ciento durante el cuarto trimestre de 2010 con respecto al mismo periodo de 2009, con dicha cifra, Hidalgo fue el Estado que más crecimiento reportó a nivel nacional en comparación al 2009, lo anterior según (INEGI, 2009), que publicó los indicadores de la actividad económica estatal correspondientes al periodo de octubre a diciembre de 2010. Conforme a esta información proporcionada por el INEGI, las actividades terciarias o del sector servicios incluyen el comercio, transportes, negocios inmobiliarios, servicios profesionales alojamiento y preparación de alimentos y bebidas.

La Tabla 2 refleja las empresas de tamaño mediano dentro del sector servicios por Municipio dentro del Estado de Hidalgo.

Tabla 2
Total de medianas empresas por municipio en el *Estado de Hidalgo*.

Municipio	Industrial	Comercial	Servicio	Total por municipio
Atitalaquia	2	-	1	3
Atotonilco de tula	3	-	1	4
Mineral de la reforma	3	1	2	6
Pachuca de Soto	14	-	2	16
Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero	-	-	1	1
Tepeji del Rio de Ocampo	4	-	1	5
Tizayuca	7	-	1	8
Total por sector	50	2	9	61

Fuente: SIEM (2012). <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>

Estados como Tabasco, Colima, Nayarit y Quintana Roo siguieron a Hidalgo como los Estados con mayor crecimiento en las actividades del sector servicios reportando aumentos al 7.2 por ciento en el año 2009. El servicio se ha convertido hoy por hoy en el mayor diferenciador por excelencia en cualquier mercado o escenario comercial y para cualquier tipo de organización llámese pública o privada, micro, pequeña, mediana o grande.

Aunque la gerencia del servicio tiene un gran atractivo para las organizaciones de tamaño mediano y grande, las empresas pequeñas de servicios también la pueden utilizar efectivamente. Un pequeño empresario tiene ciertos problemas que no tienen en la operación una gran empresa, pero también ciertos beneficios, de los que se debe apoyar para generar ventajas comparativas y competitivas.

Algunas problemáticas que las PyMEs de servicios presentan están relacionadas con el hecho de que generalmente no tiene el posicionamiento de la imagen o el reconocimiento del nombre a nivel nacional o internacional, caso contrario, algunas ventajas de ser un negocio pequeño de servicio pueden ser que hay menos inercia organizacional, que se puede cambiar fácilmente la empresa y sobre todo su filosofía se puede modificar además de reposicionar rápidamente el producto.

Dentro de los principales beneficios de las PyMEs al ofrecer servicios se encuentran: el liderazgo está cerca de la gente trabajadora, siendo más fácil mantener un espíritu de equipo y una sensación de propósito común, además de que se puede desarrollar a la gente, es decir la técnica del coach es fácil de traducirse en resultados.

Otro aspecto positivo de las medianas y pequeñas organizaciones de servicio es que puede ensayar e implementar algo nuevo rápidamente y se sabe si funciona en un periodo corto, las innovaciones reales en el servicio se inician en manos de compañías pequeñas o micro. En un negocio pequeño se puede lograr un nivel de

calidad del servicio que supere al de los grandes competidores, captando así un mercado ya definido y a través del buen servicio, mantenerlo.

Un desafío actual de nuestro Estado y sus medianas empresas es que requiere definir una estrategia de servicio; lograr que los gerentes y en el fondo todo el personal de una determinada organización se comprometa como verdaderos fanáticos por satisfacer a sus consumidores mediante la calidad y los mejores servicios, diseñar productos y servicios coherentes con las expectativas reales del consumidor; lo cual requiere invertir en una serie de elementos además de monitorear constantemente el logro de las metas, debiendo éstas estar siempre en constante superación, ya que los gerentes habilidosos serán quienes guíen en un sentido de superioridad frente a la competencia.

2.4 Empresa estudio de caso: “CREVI”.

La empresa “CREVI” es el objeto de estudio, para la presente investigación, siendo esta parte de las 9 medianas empresas de servicios que están debidamente registradas y clasificadas en el Estado de Hidalgo, ubicada en Pachuca, Hgo., con una estructura orgánica compuesta por 50 empleados, bajo una dirección general y 6 gerencias: técnica, administrativa, crédito, fiscalización, cobranza y jurídica. Empresa que brindó las facilidades para la intervención bajo el esquema de proyecto terminal en la modalidad de titulación para la maestría en Administración dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Por lo que a continuación se presenta un extracto de información importante que da un panorama de la empresa que será caso de estudio.

En el año de 1972 se funda la empresa “CEVI”, teniendo 15 empleados dedicados a otorgar créditos para la vivienda, estableciéndose en Pachuca, Hidalgo, con la misión de contribuir al bienestar integral de la parte trabajadora hidalguense, al ofrecer soluciones accesibles de crédito, para que resuelvan su necesidad de vivienda principalmente en entornos sustentables y comunidades competitivas, gestionando rendimientos competitivos a la subcuenta de vivienda y ofreciendo

información y/o asesoría sobre su ahorro, crédito y elección de vivienda que constituya parte de su patrimonio, con su visión enfocada a coadyuvar al progreso del Estado siendo una de las empresas que asesora al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de los hidalguenses.

Para poder operar este tipo de empresas relacionada con créditos se promulgó la Ley reguladora en cuanto al cumplimiento del derecho a la vivienda de los trabajadores establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de febrero de 1917. La forma consistió en reunir en un fondo nacional las aportaciones patronales del 5% del salario de cada uno de los trabajadores que tuvieran contratados para darles la oportunidad de obtener un crédito de vivienda o el derecho a que sus ahorros les sean devueltos.

En Mayo de 1927, se diseñó una estructura organizacional, se recluta y selecciona al personal idóneo; se elaboran reglamentos, manuales, normas, políticas, proyectos, programas y todo lo necesario para responder al enorme reto de otorgar créditos para vivienda. Durante la primera administración, sus funciones se limitan a otorgar créditos y selección de constructoras.

Esta empresa presentó la necesidad de buscar vencer los retos de una economía en crisis, lo cual demuestra el compromiso por mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Actualmente "CREVI" desea continuar con el proceso de reforma administrativa que lleva a cabo desde hace 10 años, que incluye la actualización de los manuales de organización; desconcentrar mayores funciones; mejorar la planeación; impulsar la labor de evaluación y definir métodos para que las diversas áreas puedan autoevaluarse estableciendo un ranking competitivo interno, midiendo los resultados alcanzados en un periodo determinado.

Siendo una mediana empresa hidalguense del sector servicios que tiene como principales problemáticas: la variabilidad de los niveles sobre el ranking competitivo interno, el mandato de superar cumplimiento a metas anuales, la exigencia de tomar de decisiones estratégicas, necesidad de mejorar posicionamiento frente la diversa competencia para colocación de créditos de vivienda, elevar el nivel de calidad de vida de la población mediante una vivienda digna, exigencia de direccionamiento sobre actividades y gestión de productividad, búsqueda de metodologías efectivas que permitan alcanzar altos niveles de competitividad, reducción de la cartera vencida de créditos otorgados, entre otras.

Algo que distingue a la empresa CREVI, es el uso de la herramienta base en la gestión estratégica denominado Tablero de Gestión Estratégica (TGE), el cual refleja los temas estratégicos contenidos en la Visión, Misión y los objetivos empresariales, destacando que también viene reflejado índices bajos en los últimos dos años.

CREVI es una empresa representativa de Hidalgo, de ahí la importancia de estudiar el caso, en particular el tema de la relación que existe entre las habilidades directivas desarrolladas por los gerentes y el nivel de competitividad que alcanza la empresa "CREVI".

MARCO TEÓRICO

Capítulo III. HABILIDADES DIRECTIVAS

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

Las conclusiones de estos trabajos pueden resumirse en que muestran la existencia de dos efectos, un efecto a gran nivel y un efecto solo a nivel de la empresa. Además, un importante número de estos estudios reconoce un efecto micro sobre el macro, resultado que ofrece un apoyo empírico a la teoría de recursos y capacidades (Bueno, 1995), además conforma un marco de referencia para el análisis de las diferencias del éxito entre empresas de servicios, siendo parte relevante es en lo que se fundamenta teóricamente el estudio de caso, (Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Rumelt, 1991; Powell, 1997; Roquebert et al. 1996; Fernández et al. 1996; Galan y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998; Santos et al., 1998; Claver et al., 1999; McGahan, 1999; González, 2000 y Camisón, 1999).

El tema se ha analizado de forma curricular, a nivel Universidad (España, Canadá y México) se han preocupado por la formación de sus futuros líderes y empresarios, poniendo énfasis en la forma en cómo preparar la curricula y poder contar con una actualización de base profesionalizante que garantizará un agente de cambio y desarrollo para las empresas.

Se ha estudiando desde diferentes perspectivas, analizando la competitividad desde 1776 (dato que se toma como referente teórico) con los economistas que hacen un estudio de las bases para una Nación, después se han agregado diversos parámetros que influyen en elevar sus niveles, entre los que podemos

mencionar: la productividad y valor agregado. Tiempo después autores como Peter Drucker en 1965 aportan distintos enfoques para relacionar la competitividad empresarial con el tipo de habilidad directiva requerida por los líderes al frente de las Organizaciones.

Se desarrollan para el año 2000 estudios en empresas de Estados Unidos, Alemania y España que analizan el tema de la competitividad empresarial, obteniéndose como resultado, las aportaciones para la justificación del estudio de la ventaja competitiva en Empresas de distintos Sectores.

Para inicios de este siglo, algunas Universidades de España como: Córdoba y Cataluña, se han concretado en estudiar el impacto de adquirir habilidades directivas para elevar la competitividad en empresas turísticas con beneficios interesantes, sobre todo en el impacto económico y empresarial para distintas provincias de España, al igual que en Universidad McGill de Montreal, Canadá.

En México, se encontraron estudios que se realizaron en el Tecnológico de Monterrey campus Monterrey (Campos et. al., 2007), por la Coordinadora de Estudios de Competitividad donde estudiaron de forma global los 32 estados del País, ocupando Hidalgo la posición 29 de 32 y en cuanto a índice de efectividad en los negocios la última posición de todos los estados.

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

De ese modo, la formación de los directivos asume un papel predominante, ya que busca que la capacitación del personal se enfoque al manejo de problemas complejos, procurando desarrollar destrezas y habilidades.

Es indiscutible que la formación en dirección de empresas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias directivas, el conocimiento de la organización, la identificación de problemas, su análisis y resolución en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales se han convertido en la clave.

En específico el estudio es la primera ocasión en que se aplicará a una mediana empresa de servicios en Hidalgo, considerándose la posibilidad de generar una oportunidad de intervención a Nivel República y en otros sectores.

3.1 Concepto de Habilidades Directivas.

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza, con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva y por el enfoque de este estudio, se ha adoptado lo que Madrigal (1999) señala, es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo, economía y con el máximo de seguridad.

Por otro lado, el concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para conseguir algo; dirección consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización. Entonces se puede resumir que las habilidades directivas son aquellas que son necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros, esto para el cumplimiento de los objetivos de una organización.

3.2 Clasificación de las Habilidades Directivas.

En una organización es muy importante contar con un personal competente para el cumplimiento de sus metas y objetivos. En el caso de los directivos, es especialmente necesaria su competencia, tener la habilidad de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y solución de problemas, ya que en ellos recae la

capacidad de administrar, delegar, innovar y tener una amplia visión de la organización. Existen distintas clasificaciones sobre las habilidades directivas, para autores como Stoner, Peter Drucker y Luis Puchol; los cuales han aportado las bases para el estudio de las mismas.

Stoner (2005), propone la clasificación de las habilidades en:

- Habilidades personales
- Habilidades interpersonales e intrapersonales
- Habilidades de grupo
- Habilidades de comunicación

Por su parte Peter Drucker (2002), afirma que las fallas en una organización son fundamentalmente resultado de errores en la dirección. Dirigir y gestionar, conlleva a una serie de fases interrelacionadas y dependientes entre sí; el directivo en su quehacer diario deberá analizar, planificar, organizar, motivar, evaluar y controlar entre muchas otras funciones.

Por ello como gestor de personas, todo directivo debe desarrollar una serie de habilidades, destrezas que le faciliten su actuación con miras hacia la mejora de su propio desempeño y el de sus colaboradores. Entre las habilidades básicas para el desempeño de la labor directiva se encuentran:

- La representatividad.
- La comunicación.
- La toma de decisiones y solución de problemas.
- La negociación.
- El autocontrol.
- La flexibilidad.
- El liderazgo.
- Estilo de dirección.

Luis Puchol (2005), encontró que existen 3 grandes rubros dentro de las habilidades directivas:

1. La Comunicación.
2. La Decisión teniendo como subelementos:
3. La Gestión.

En la última década se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa. Algunos estudios como el de Whetten (2008), que realizo en numerosos sectores, contextos internacionales y distintos tipos de organizaciones, concluyendo que si las empresas quieren tener éxito deben contar con directivos hábiles y competentes.

Pfeffer (1998) identifico siete practicas fundamentales que se relacionan con la efectividad administrativa y organizativa, que son: 1) afirmar la seguridad del empleo, 2) contratar selectivamente a la gente, 3) fomentar la descentralización y los equipos auto administrados, 4) instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, 5) capacitar ampliamente, 6) reducir las diferencias de estatus y 7) compartir información. Por su parte Quinn (2000) identifico ocho “semillas” para la administración y el liderazgo eficaces: 1) visualizar la comunidad productiva, 2) mirar primero al interior, 3) abrazar al yo hipócrita, 4) trascender al modelo, 5) personificar una visión del bien común, 6) perturbar el sistema, 7) rendirse ante el proceso emergente y 8) atraer a través de la fuerza moral.

En la práctica no existe la habilidad “a,b,c”, es difícil decir soy bueno en la habilidad “a” pero en no en la “c”, porque un director es un todo complejo e integrado con múltiples habilidades que se relacionan entre sí, debido a esto es que Antonio Valls (2003) las divide en doce categorías:

1. Toma de decisiones y resolución de problemas
2. Diseñar la propia estrategia profesional
3. Gestión del tiempo
4. Gestión del estrés
5. Interacción personal y comunicación
6. Negociación
7. Asertividad

8. Gestione a su jefe
9. Liderazgo
10. Motivación
11. Los siete hábitos de la gente altamente eficiente de Steven Covey
12. Como realizar presentaciones en público

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

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

Lo que nos permite concluir al igual que la OEM en su artículo publicado con fecha de 1ro. de septiembre del 2014, que la capacitación de la mano de obra calificada será la base de la balanza del éxito del paquete de reformas estructurales aprobadas en los últimos dos años, toda vez que 90 por ciento de las empresas en México enfrenta escasez de talento, en particular compañías especializadas (ejemplo CREVI), lo que genera una situación de desventaja competitiva, a esto Luis Valls afirmó dentro del mismo artículo que resulta necesario revertir este problema, sobre todo porque la perspectiva hoy en día es la de alcanzar una economía más competitiva, de esta manera, a través de un análisis, la motivación, capacitación y productividad de directivos y fuerza laboral adquieren importancia vital en los altos ejecutivos y trabajadores para alcanzar mayores resultados.

Capítulo IV: COMPETITIVIDAD

4.1 Definición de Competitividad.

Dentro del este capítulo se analizan elementos básicos para poder establecer el concepto de competitividad, la diferencia entre ventaja competitiva y ventaja comparativa, la forma en que se puede medir y la importancia de estudiarla desde distintos enfoques según convenga, de igual forma la manera en que impacta a nivel nacional e internacional.

La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes de forma sostenible. Una condición necesaria para que suceda esto, es la existencia en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, así como un ambiente nacional que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y tener la posibilidad de exportar productos con mayor valor agregado, avance tecnológico o procesos innovadores.

Para el Diccionario Oxford de Economía el término competitividad se relaciona con “la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.” Para Paul Krugman (1994) es una “obsesión peligrosa” cuando se aplica a naciones y para el autor se ha convertido en una “palabra de moda”, que comparte los encabezados con otros términos de igual forma mal definidos, como la globalización, debido a esto es que habría que diferenciar con claridad los conceptos de ventaja comparativa y ventaja competitiva (sinónimo de competitividad), el primero se ubica entre los conceptos más antiguos y fundamentales de la ciencia económica a partir del trabajo de David Ricardo a principios del siglo XIX, el segundo es más ambiguo y está sujeto a una gama de interpretaciones, se puede decir que “un país tiene una ventaja comparativa en la

producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países (Krugman y Obstfeld, 2000). La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (Kogut, 1985).

Michael Porter (2003) menciona que *“las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”*, lo cual implica que se debe dejar de depender en forma excesiva de la mano de obra barata y relativamente poco calificada como fuente de competitividad y estar a favor de la capacitación, adiestramiento de los trabajadores y de un mayor esfuerzo, con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción.

La ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), propone que la estrategia competitiva posibilita el éxito o fracaso de las empresas, entonces la estrategia se refiere a una habilidad o destreza y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) a un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales y es también la búsqueda de una posición favorable en un mercado, con respecto a los rivales y es la que permitirá permanecer, expandirse o desarrollarse.

Según Nelson (1992) el estudio de la competitividad se limitaba a publicaciones donde se enfocaban al análisis del débil desempeño de las empresas, para lo cual clasificó tres grupos para estudiar sobre competitividad e identifica dos niveles: el micro al nivel de la empresa y el macro al nivel nacional.

4.2 Competitividad y sus Modelos.

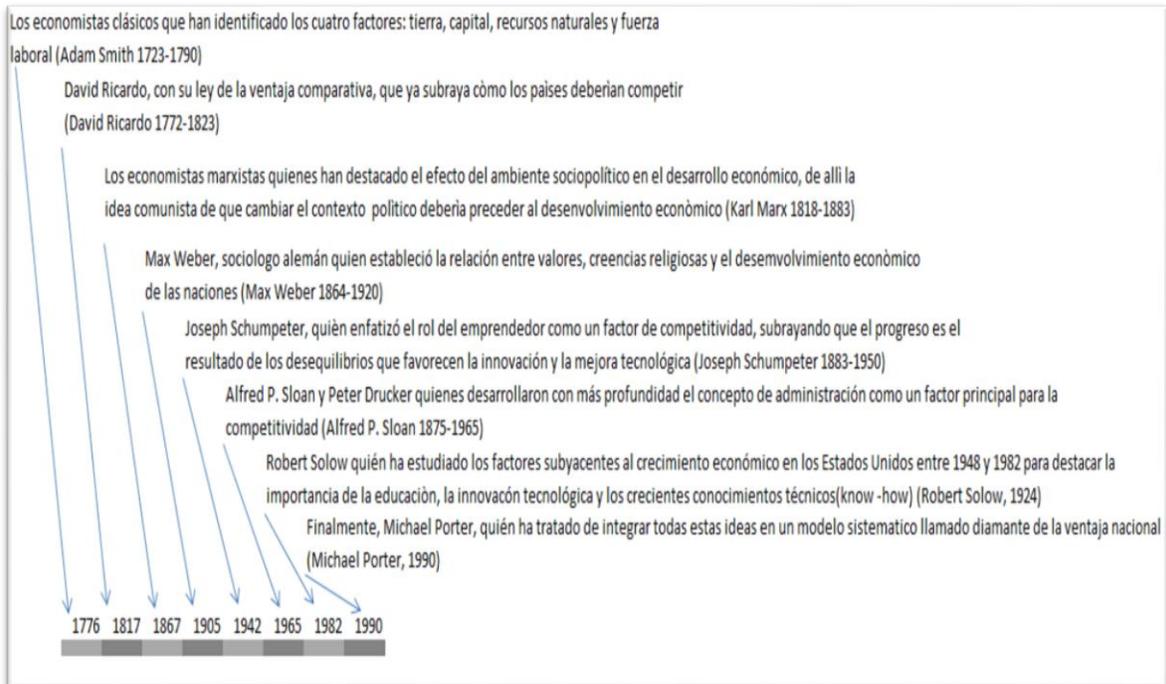
4.2.1 Modelo de competitividad (Michael Porter).

Para el modelo propuesto por Michael Porter (1990), el concepto de competitividad no es reciente, sus orígenes se remontan a más de tres siglos atrás con las teorías de comercio (Figura 1).

En el modelo de Michael Porter, se presentan los cinco factores de la competencia que determinan el atractivo de un sector y sus causas, así como los que cambian con el tiempo y pueden ser modificados mediante la estrategia. Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad (Figura 2), de igual manera desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cinco fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de la empresa, sector y sus interrelaciones.

Krugman (2000), sostiene que la competitividad perderá relevancia en el ámbito nacional, ya que los principales países no están compitiendo entre ellos, por lo que se trataría más bien, de asuntos internos de la nación que de aspectos externos, a este respecto, Porter (1990), afirma que la competitividad de las Naciones dependerá de la capacidad de sus industrias para generar mejoras e innovar, y que ciertas empresas serían capaces de hacerlo con coherencia, priorizando las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada de ventaja competitiva, este análisis (Figura 3).

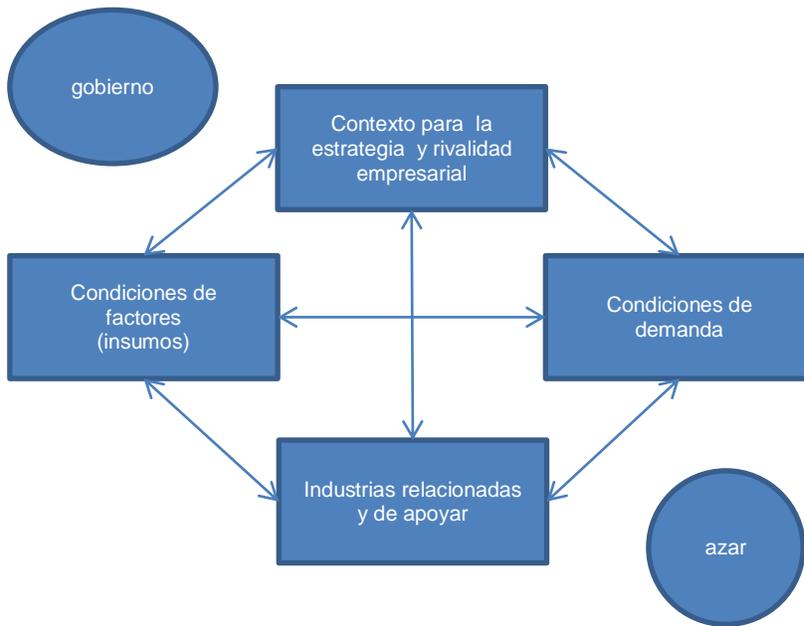
Figura 1. Evolución del concepto de competitividad



Fuente: Elaboración propia basada en Esquema modificado del original de S. Garelli "The competitiveness of nations: the fundamentals" 2006.

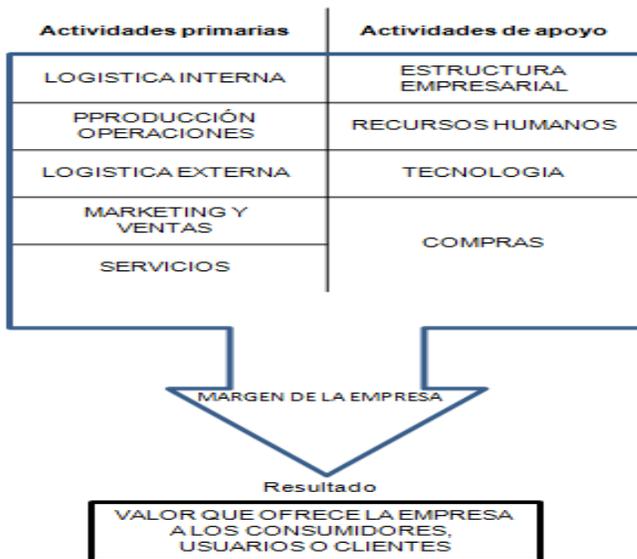
Para Baena, et. al. (2003) hacer un análisis de la competitividad con base en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, requiere tomar en cuenta que existen dos dimensiones del entorno empresarial: 1) el macro ambiente, el cual abarca las fuerzas que a nivel macro tienen implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa (económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico) y 2) el sector, cuyo análisis se enfoca a el comportamiento estructural, definiendo las fuerzas que determinan la competitividad en un sector.

Figura 2. Marco analítico de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia basada en el cuadro del Modelo: Diamante para la competitividad de Michael Porter, 1999.

Figura 3. Valor generado con la competitividad



Fuente: Elaboración propia basado en el cuadro del Michael Porter, 1999.

El modelo de Porter y sus cinco fuerzas:

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Dentro de este apartado se toma en cuenta que en un sector en el que se conocen que los rendimientos del capital invertido son superiores a su costo, la llegada de empresas interesadas en ingresar al mismo será muy grande y rápida, para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Las compañías que penetran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector, se mide la amenaza con respecto a las barreras de entrada que pueden evitar la vulnerabilidad de los sectores y estas serían:
 - a) Inversión necesaria o requisitos de capital
 - b) Economías de escala
 - c) Curva de experiencia
 - d) Ventaja absoluta en costos
 - e) Diferenciación del producto
 - f) Acceso a canales de distribución
 - g) Identificación de marca
 - h) Barreras gubernamentales
 - i) Represalias

2. Amenaza de posibles productos sustitutos. Son aquellos que hacen las mismas funciones del producto que se estudian, constituyen también una fuerza que genera el atractivo de la industria, ya que podrían reemplazar los productos y/o servicios que se ofrecen o bien generar una alternativa para satisfacer la demanda. El impacto que la amenaza de sustitutos tiene depende de factores tales como:
 - a) Disponibilidad de sustitutos
 - b) Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido
 - c) Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto
 - d) Costos de cambio para el cliente

3. Poder de negociación de los proveedores. Refiriéndose a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores o suministrador, quienes definen en gran parte el posicionamiento de una empresa en los mercados, de acuerdo a su poder de negociación y va a depender de las condiciones de los mercados, del resto de los proveedores y de la importancia de los productos que proporcionan, siendo las variables más significativas las que se enlistan a continuación:
 - a) Concentración de proveedores
 - b) Importancia del volumen para los proveedores
 - c) Diferenciación de insumos
 - d) Costos de cambio
 - e) Disponibilidad de insumos sustitutos
 - f) Impacto de los insumos

4. Poder de negociación de los clientes. La competencia en una industria está en parte determinada por el poder de negociación, que tienen los clientes con la empresa que produce el bien y/o servicio, en los mercados de productos se mencionan dos de los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: 1) sensibilidad a los precios y 2) poder de negociación, donde las variables que definen estos factores son:
 - a) Concentración de clientes
 - b) Volumen de compras
 - c) Diferenciación
 - d) Información acerca del proveedor
 - e) Identificación de la marca
 - f) Productos sustitutos

5. Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad que se da entre competidores está al centro de las fuerzas y es donde las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado

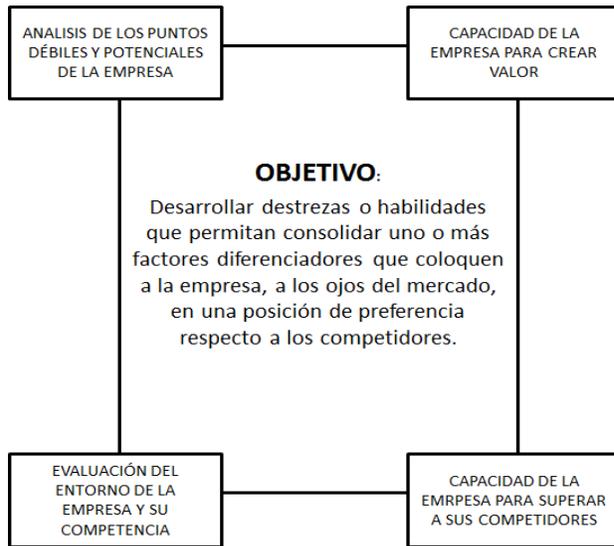
y proteger su posición competitiva a pesar de sus rivales existentes en un sector, hay que considerar la influencia de los siguientes aspectos para medir la intensidad:

- a) Concentración
- b) Diversidad de competidores
- c) Condiciones de los costos
- d) Diferenciación del producto
- e) Costos de cambio
- f) Grupos empresariales
- g) Efectos de demostración
- h) Barreras de salida
 - Recursos duraderos y especializados
 - Barreras emocionales
 - Restricciones gubernamentales o contractuales

A partir de este modelo la empresa puede visualizar las ventajas competitivas haciendo un análisis que la lleven a formular estrategias competitivas y por lo tanto desarrollar habilidades directivas en puestos gerenciales (Figura 4).

La ventaja competitiva de Porter (1995), afirma que la capacidad de la empresa para poder competir, depende de las circunstancias locales y de las estrategias de la empresa y menciona que se puede distinguir por el liderazgo en costos o por la diferenciación.

Figura 4. Análisis del entorno y habilidades competitivas



Fuente: Elaboración propia basada en el Diagrama basado en el original de Michael Porter, 2000.

Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning (1995). Para alcanzar el objetivo las empresas necesitan adoptar las siguientes estrategias (Hernández, 2008):

- Sensibilización para generar ventajas mutuas, fundamentada en redes de conocimiento que faciliten la proyección hacia el exterior.
- Estimular el intercambio de información y conocimientos entre administraciones que contribuyan a incrementar la competitividad.
- Fortalecer las economías de las empresas a través de los recursos humanos, cada vez más especializados.

4.2.2 Modelo Nacional de Competitividad.

Un modelo de competitividad es considerada una herramienta directiva que tiene el objetivo de provocar la reflexión estratégica al interior de las organizaciones que incida en el desarrollo de las capacidades y las ventajas competitivas que resulten difíciles de imitar, lo anterior para que se mejoren, aprovechen y en consecuencia se generen respuestas a las oportunidades del entorno en el que se operan.

El Modelo Nacional para la Competitividad está estructurado en las tres grandes áreas que debe contemplar la gestión organizacional: 1) la medición de los resultados de competitividad y sustentabilidad; 2) la reflexión estratégica para establecer el rumbo de la organización (definición del mercado, la caracterización de sus clientes, los resultados de la planeación estratégica y la administración de sus recursos humanos y de su conocimiento) y, 3) el despliegue o ejecución de la estrategia.

Este Modelo es resultado de un proceso de investigación de la dinámica organizacional actual de nuestro país, de igual forma busca dar continuidad al Modelo Nacional para la Calidad Total, que hasta el año 2007 fue el marco de referencia para el proceso de evaluación del Premio Nacional de Calidad. Es actualizado cada tres años, con la finalidad de mantener su vanguardia y con ello asegurar su utilidad como guía directiva para el impulso de la competitividad y sustentabilidad, promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados (Figura 5).

Para este modelo los principios del Modelo Nacional para la Competitividad son: liderazgo estratégico, logro de resultados, enfoque al cliente, calidad de la operación, responsabilidad por la gente, impulso a la innovación, construcción de alianzas y corresponsabilidad social.

Figura 5. Modelo Nacional de Competitividad del Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C



Fuente: Elaboración propia, modificado a partir del modelo de IFCT, 2007.

4.2.3 El Modelo IMD.

Para el IMD (Institute for Management Development) un ambiente competitivo de una nación es el que crea y mantiene la competitividad empresarial, las cuales al final crean bienestar esto lo menciona el director de IMD Stephane Garelli, por lo que el IMD la denomina: competitividad de las empresas.

Según el IMD (2008) la competitividad de las naciones se define como: *“un campo del conocimiento económico, que analiza políticas y hechos que conforman una capacidad de las naciones para crear y mantener ambientes que brinden de forma sostenida más creación de valor para sus empresas y prosperidad en aumento para su gente”*. Lo que significa la forma en cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficio.

El IMD busca a través del análisis de cuatro "fuerzas fundamentales" dentro de un país analizar su ambiente competitivo:

- Atractivo vs. Agresivo
- Proximidad vs. Globalidad
- Activos vs. Procesos
- Toma de riesgos individuales vs. Cohesión social

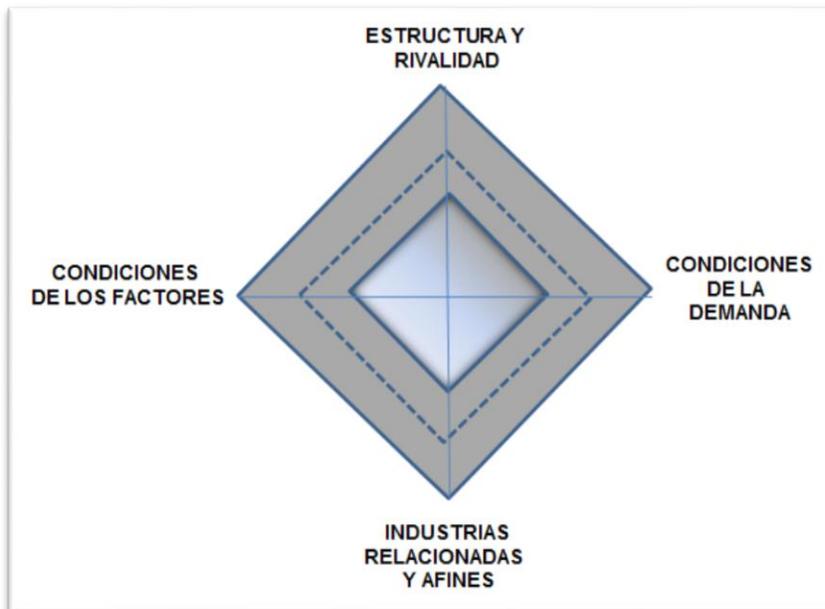
Según lo analiza el IMD, no resulta definitivo que el dominio de una de los cruces representados en las cuatro "fuerzas fundamentales" signifique un ambiente competitivo más favorable en un país, sino solo muestra cuáles deben ser las estrategias que el Estado deberá adoptar dependiendo de las necesidades muy específicas de los sectores o regiones donde opera la empresa.

4.2.4 El Modelo de doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke

El doble diamante generalizado y propuesto por Moon, Rugman y Verbeke (1995), indica una figura donde la parte externa representa el diamante global y la parte interna el diamante local. El tamaño del diamante global es fijo dentro de un período que se puede predecir, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones de un país y a la competitividad demostrada (Figura 6).

En el modelo del diamante generalizado, la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional. Teóricamente, es importante destacar diferencias con el modelo del diamante, ya que Porter no incorpora las actividades extranjeras en su modelo y hace una distinción entre el alcance geográfico de la competencia y el lugar geográfico de la ventaja competitiva global y el doble diamante si considera el poder de las empresas en manos extranjeras.

Figura 6. Modelo de doble diamante



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Moon, Rugman y Verbeke 1998.

4.2.5 Los nueve factores de Cho.

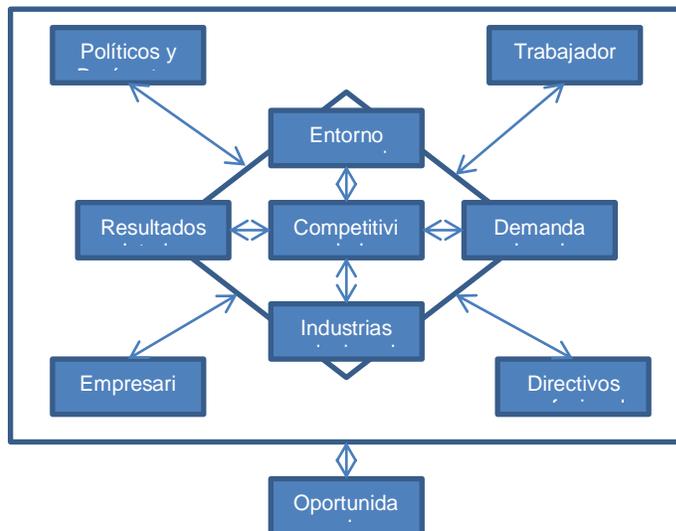
El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho (1994), como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad., e incorpora a este modelo el hecho de que un importante elemento en la competitividad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

Cho argumenta que la competitividad internacional de una industria nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con los competidores. Un país no puede ser competitivo en el ámbito internacional simplemente porque tiene una o dos industrias con éxito, sino que debe tener una multitud de industrias con una fuerte competitividad. Consecuentemente, una

nación es competitiva en el ámbito internacional cuando tiene muchas industrias con ventaja competitiva basada en fuentes de competitividad locales comunes, además Cho pretende transmitir que la misión de los factores humanos debe fortalecerse. Son cuatro los determinantes físicos de la competitividad internacional, la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y afines y la demanda local; existen otros cuatro que hacen referencia a los factores humanos: trabajadores, políticos, burócratas, empresarios y directivos profesionales; y un noveno factor corresponde a los eventos oportunos (Figura 7).

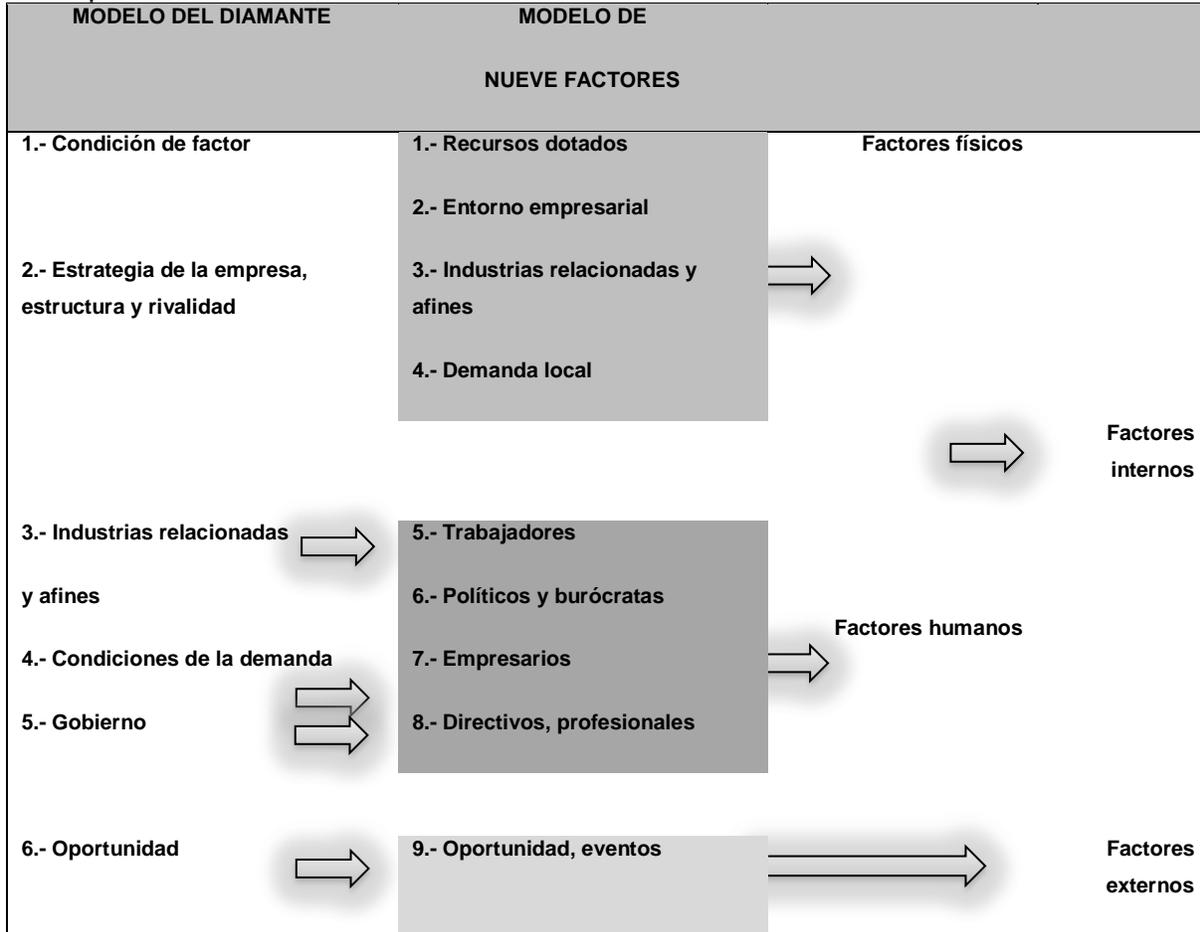
La diferencia entre el modelo de los nueve factores de Cho y el diamante de Porter se ilustra en la Figura 8. La competitividad internacional de una nación va a estar considerada en gran parte, por los cambios en el entorno empresarial internacional, incluyendo el tipo de cambio y los precios de las materias primas.

Figura 7. Modelo de los nueve factores



Fuente: Modificación y elaboración propia al modelo de Cho (1994:18)

Tabla 3
Comparación del Modelo Porter con el Modelo de los Nueve factores



Fuente: Modificación y elaboración propia al modelo de Cho (2000:144)

4.2.6 Modelo del Foro Económico Mundial (WEF).

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

Las condiciones macroeconómicas dan las oportunidades, pero son las empresas las que "crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes, entonces de esta forma una nación puede mantener altos salarios y atractivos retornos de capital para apoyar una inversión sostenida" (WEF, 2003).

La medición que hace el WEF del ambiente competitivo a nivel micro está basado en una serie de facilitadores: inversión doméstica, exportaciones, importaciones, ingreso de inversión extranjera directa, salida de inversión extranjera directa e innovación doméstica.

El interés de los países es mejorar la competitividad y el capital humano por medio de la capacitación de la fuerza laboral y de la implementación de sistemas de calificaciones (Levy-Leboyer, 1997), de esta manera la competitividad mejora por medio de acciones articuladas y organizadas vinculadas con la educación.

Resultado del análisis de este capítulo, donde se enlistaron los principales modelos que miden la competitividad, se presenta la Tabla 3, que muestra la comparación del modelo de Porter con otros modelos.

Tabla 4
Tabla comparativa Modelo Porter vs otros Modelos

Modelo	Autor	Clave del Éxito Nacional
El diamante de la ventaja competitiva	Porter	La capacidad de las industrias de la nación para innovar y mejorar
El doble diamante generalizado	Moon, Rugman y Verbeke	La capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional
El modelo de nueve factores	Cho	Compararse con competidores similares y tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante
The global Competitiveness Report	WEF	Crear las condiciones microeconómicas adecuadas que permitan alcanzar un crecimiento económico rápido y sostenible
The world Competitiveness Yearbook	IMD	Ofrecer un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos propuestos de diversos autores 2012.

4.2.7 Otros Modelos de competitividad.

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, Romo y Musik, (2005) plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.

En este sentido European Management Forum (1980) y Haguenaer (1989), definen la competitividad industrial como la capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

En cuanto a la definición de competitividad a nivel de empresa, Sharples y Milhan (1990), la establecen como la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.

Por otra parte el Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985) expone que una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales siendo la competitividad sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

Mathews (2009), menciona que la competitividad se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y

mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Capítulo V: LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA COMPETITIVIDAD

5.1 Habilidades en el líder.

Hemos llegado al capítulo donde podremos dar lectura al material de relación directa entre habilidades y competitividad, que medirá el presente proyecto de investigación, se plasma la necesidad de correlacionar las habilidades de saber ser, saber, hacer, saber, saber estar.

Las personas que son líderes de una organización, se cuestionan ¿Por qué no funciona correctamente su negocio? y ¿Por qué tiende a decaer?, algunos denotan que no están preparados en comparación con otras empresas que son altamente competitivas. Rodríguez (2002) y Castañeda (2009) mencionan que el mayor fracaso de las empresas se debe a la incompetencia del administrador y que el 41% de las quiebras son atribuibles a esta causa, ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios, aún más sino tiene la capacidad de liderazgo requerida, entonces en la medida en que un buen líder sea habilidoso pues será la posición que pueda otorgar al negocio.

El concepto de competencias empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones de McClelland (1995), que concluye que los rasgos definen un potencial de conducta, pero el comportamiento concreto del sujeto resulta de una compleja interacción de variables de tal forma que la identificación y que la medición de los rasgos no faculta para poder predecir el resultado conductual ya que para que una persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que además de unos rasgos se den una serie de componentes como el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer, y el poder hacer.

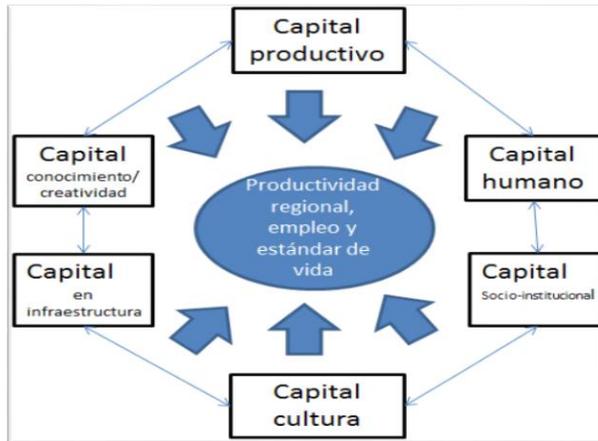
De ahí que competencias pudieran definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un

trabajo determinado en una organización concreta y por consiguiente lleva asociados varios elementos como los comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto y que se desarrollan en una organización determinada, es decir, en el marco de una estrategia, una estructura organizativa, una cultura y una tarea concreta (Brodbeck et. al., 2000)

La IESE Business School en conjunto con Universidad de Navarra hicieron los primeros análisis de las competencias directivas y de ahí que surge el análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos, que concluyeron en que el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; el saber estar, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; el querer hacer, mostrando el interés y la motivación precisos y el poder hacer, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Si bien es cierto que a nivel empresarial es indispensable desarrollar y poner en acción las herramientas, destrezas y capacidades directivas (Manejo de recursos humanos y materiales, Gestión de tiempo, Capacidad de análisis del entorno, Capacidad de negociación, Toma de decisiones y Trabajo en equipo), que permitan enfrentar los retos competitivos, también se debe reconocer que resulta igual o mayormente necesario identificar cuáles son las fuerzas de la competitividad (Modelo Michael Porter: Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutivos y Rivalidad entre los competidores) para poder identificar cual habilidad habrá que mejorar para cual fuerza, y en qué grado nos beneficia dicho efecto para aumentar la competitividad de las medianas empresas (Figura 8).

Figura 8. Bases de la ventaja competitiva regional



Fuente: Elaboración propia a partir del esquema de M. Kitson, R. Martín y P. Taylor "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?" Taylor & Francis, 2004

5.2 Estudios realizados.

En los últimos años, las organizaciones se han dado cuenta de que contar con las habilidades directivas es crucial para alcanzar el éxito y competitividad en ellas, ya que el líder debe ser competente y ser hábil en lo que hace.

Haciendo una revisión a la literatura sobre el tema de la presente investigación, la gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández, Cubeiro y Datziel, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Albers (1997), en sus estudios sobre el tema señala que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas. Para Alvarado (1990), es importante establecer que la combinación apropiada de habilidades varía a medida que el individuo avanza en la organización.

Para autores como Garrido (2003), Thompson y Strickland (2004) en sus estudios plasman que se debe considerar a la estrategia empresarial como parte de su proceso administrativo y mediante la cual se puede entender a la organización, y sirve para visualizar su futuro a través de la innovación y la creatividad, e implica la utilización de instrumentos conceptuales y herramientas prácticas que conlleven a crear ventajas para el éxito y seguir de cerca su entorno.

Ferrer y Clemencia (2006) mencionan que Palacios en el 2003, concluye que deben centrarse en el concepto de estrategia como fuente de ventaja competitiva y sugiere que los gerentes deben asumir conductas sobre pensamiento conceptual, visto como la herramienta esencial para administrar y entender a la organización; visión estratégica, para entender la influencia del entorno en la organización y sobre todo habilidades gerenciales para la toma de decisiones asertivas, con base en la información y condiciones del entorno.

Para determinar la relación del tema habilidades y estrategias competitivas Bateman y Snell (1999), desarrollaron un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales y de toma de decisión e interpersonales y de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial. También mencionan que las habilidades son capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Cuando los gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Galicia (2000), reconoce que la aptitud de los gerentes para desempeñar una eficiente gestión con base a los resultados esperados; es su capacidad laboral, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

Los autores revisados tratan el tema de las habilidades como un elemento que envuelve a las capacidades y brinda posibilidad de establecer estrategias efectivas

en la administración de las empresas y esto conlleva a un análisis del nivel de competitividad, lo que significa que para fines de soporte teórico se pueden considerar como base para el estudio de caso.

5.3 Tendencias.

Es importante que la empresa cuente con directivos preparados, no solo en conocimientos, sino, también que cuente con las habilidades sociales, que tenga autoconocimiento y motive a su equipo para que se sientan parte de esta, ya que el recurso humano es el fundamento sólido de toda gestión administrativa, se le debe motivar por medio del afecto e involucrarlo para que se comprometa en la organización. Por lo anterior resultara necesario que las personas al frente de puestos directivos se encuentren capacitadas para emprender una tarea administrativa exitosa que lleve a un posicionamiento competitivo.

Las pequeñas y medianas empresas de México viven atrapadas en su operación, lo que les impide generar procesos de planeación interna que les permita una mejora continua y el aumento de su competitividad frente a un mercado cada vez más exigente.

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional.

Cada empresa estará definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor, condición que la diferencia para catalogarla como competitiva. Por supuesto, la base de ello estará en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja

permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

Así, las PyMEs de los sectores de servicios basadas en habilidades gerenciales, estarán aptas para monitorear el comportamiento de sus procesos claves cuando sean capaces de aceptar que el recurso humano es el ente motor de la organización y que son sus iniciativas y competencias las que fomentan el engranaje del éxito organizacional, encontrando en la estrategia la capacidad de enfrentar las disyuntivas de permanencia en el tiempo, por la consolidación del aparato productivo nacional.

Con la apertura de fronteras, el desarrollo de la tecnología de la comunicación e información y la liberalización del comercio, el ser competitivos y construir estrategias competitivas será uno de los retos más significativos para el empresario y para el gerente del nuevo milenio. Las megatendencias que están moldeando a la integración económica mundial tales como el comercio electrónico, la búsqueda de flujos financieros, las alianzas estratégicas y la formación de bloques regionales de comercio, han permitido diversificar las relaciones comerciales tradicionales entre las naciones y aprovechar ventajas que ofrece la globalización trayendo consigo exigencias en talento humano para ocupar niveles competitivos.

En las economías emergentes como México, las PyMEs están identificando además de los tradicionales flujos de inversión extranjera directa, nuevas líneas de negocios que ahora se llevarán a cabo mediante la realización de fusiones y alianzas estratégicas entre grandes consorcios y pequeñas y medianas empresas y al participar en este proceso de los llamados "matrimonios de conveniencia" las PyMEs podrán además de participar en el mismo, aprender de tal proceso, pero podrán aprovechar dichas oportunidades quien este total y plenamente capacitado para ello.

Capítulo VI: DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO: CREVI

6.1 Diagnóstico de estudio de caso CREVI.

La empresa Créditos para la Vivienda (CREVI), nace en 1972, conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y con relación a la Ley Federal y de la Estatal de Vivienda, con el propósito de brindar servicios relacionados al crédito para adquisición, remodelación y mejoras de vivienda para los trabajadores del Estado de Hidalgo. Cabe destacar que la misión de CREVI está dirigida a contribuir al bienestar integral de la parte trabajadora, al ofrecer soluciones accesibles de crédito, para que resuelvan su necesidad de vivienda en entornos sustentables y comunidades competitivas, gestionando rendimientos a la subcuenta de vivienda y ofreciendo información y/o asesoría sobre su ahorro, crédito y elección de vivienda que constituye parte de un patrimonio, con su visión enfocada a coadyuvar al progreso del Estado siendo la empresa que asesora al trabajador durante toda su vida laboral, ofreciéndole alternativas de financiamiento que satisfagan sus diferentes necesidades de vivienda, impulsando el bienestar y calidad de vida de los hidalguenses.

Destacando que en un lapso de menos de 7 años desde su creación, CREVI se convirtió en un importante referente a la prestación de servicios financieros relacionados con el financiamientos no solo a nivel local sino estatal, no obstante, derivado del incremento de la población derechohabiente de una vivienda, ha sido necesaria su expansión en infraestructura, recursos tanto materiales, técnicos y humanos. En este sentido, la respuesta de los empresarios dueños de CREVI, ha sido dotar de todo lo necesario para la operación efectiva de la empresa.

Durante su proceso de evolución, CREVI diseña una estructura organizacional, inicia un reclutamiento y un proceso de selección de personal idóneo a las actividades; se elaboran reglamentos, manuales, normas, políticas, proyectos, programas y lo indispensable para responder al enorme reto de otorgar créditos para vivienda. Para su primer periodo de administración, se lograron gestionar cerca de 8 mil créditos, lo que le permite crecer como empresa en el ramo de los

servicios, destacándose por la búsqueda de mejoras en sus actividades, llevándose a cabo cursos, pláticas, conferencias y estudios especializados para ofrecer servicios de calidad. En este periodo CREVI concluye la elaboración de normas y reglamentos, fundamental para su correcta marcha.

CREVI ha continuado con el proceso de reformas administrativas, que involucra la actualización de los manuales de organización; desconcentración mayor de funciones en diferentes áreas; mejora de la planeación pasando a ser estratégica; impulso de la labor de evaluación al capital humano y se definen métodos para que las diversas áreas puedan autoevaluarse. Para el año 2010, se formula un programa de simplificación administrativa el cual se encuentra orientado a perfeccionar las estructuras y procedimientos administrativos, así como a facilitar, acelerar los trámites y mejorar la calidad en la atención, así como la prestación de servicios que se proporcionaban.

Con el fin de incrementar la calidad de la empresa, se elaboran los manuales generales de organización, se instala equipo de comunicaciones en red con el objeto de enfrentar y solucionar el problema de las comunicaciones organizacionales. Esta red tiene el propósito de cubrir todas las áreas y enlazarlas con el centro de cómputo de la oficina central, tanto para la transmisión de datos como para la comunicación de voz. En el año 2000, dentro del marco de la modernidad.

Es importante resaltar que como parte de la mejora en la empresa, se imparte el primer curso de atención al cliente, con el propósito de que las diferentes áreas encargadas de informar y orientar al cliente, mejoren los servicios, reconociendo que la clave es tener personal con la habilidad y capacidad que generará dichos resultados.

CREVI, comenzó a tener problemas de forma reciente, ya que todo hace suponer que la falta de habilidades en puestos clave, para brindar una óptima atención ha

desencadenado una serie de aspectos que no favorecen la formulación e implementación de estrategias efectivas en la operatividad de la empresa, reflejando esta situación en la percepción de los trabajadores hacia el cumplimiento de metas y resultados por lo que los directivos, se notan preocupados ante las variaciones existentes en el nivel de competitividad interno.

CREVI reconoce que no es la única en el ramo financiero y que actualmente enfrenta problemas para mantenerse en un nivel competitivo óptimo en relación con las empresas que componen el sector donde se encuentra, no obstante les queda claro a sus directivos que existen áreas de oportunidad relacionadas con la disponibilidad y deseo de superación de su personal que reconoce la necesidad de contar con mayor capacitación para desarrollar mejores habilidades, que les permita disminuir la brecha entre la variación del logro de resultados y consecución de metas organizacionales. Aunado a ello la empresa cuenta con trabajadores que tienen más 25 años de antigüedad, hecho que garantiza en cierto modo un nivel de conocimientos y experiencia en el ramo, los cuales se convierten en factores clave para facilitar la formulación, implementación y seguimiento de nuevas estrategias competitivas.

El estudio diagnóstico fue dirigido por el grupo de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial, del Área Académica de Administración del ICEA de la UAEH, en colaboración con quien presenta esta investigación, estableciendo como instrumentos de medición el Modelo de Porter y el CCD (Cuestionario de Competencias Directivas).

El análisis del diagnóstico del estudio de caso se presenta en tres partes. a) Resultados de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas; b) Calificación obtenida a partir del Cuestionario de Competencias Directivas (CCD) y c) Correlación entre el Modelo de Porter y el CCD.

a) Resultados de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Con respeto al Modelo de Porter se analizaron las cinco fuerzas con indicadores muy precisos que nos dieron un diagnóstico inicial de la posición de CREVI en relación a la competencia, en una escala de Likert que califica los siguientes aspectos, los cuales se representaron en la Figura 9.

1. Competidores actuales: crecimiento de la demanda, caída drástica de la demanda, nivel de concentración de la industria, diferencia entre tamaño de competidores existentes.
2. Nuevos competidores: tipo de barreras de entrada, barreras comerciales existentes, barreras institucionales.
3. Proveedores: número de proveedores, existencia de una integración horizontal, naturaleza de los insumos.
4. Clientes: porcentaje de concentración de los clientes, sensibilidad a los precios, servicios estandarizados que se ofrecen, impacto de los servicios en los clientes.
5. Productos Sustitutos: Dependencia hacia ciertos servicios.

Donde la escala de 0 cero se interpreta como un aspecto débil y la calificación de 5 es considerada una fuerza con un nivel dominante, lo que en respuesta coloca a un nivel poco competitivo a la empresa CREVI.

El diagnóstico se trabajó al interior de CREVI con base en lo referente a las cinco fuerzas para identificar de lo que eran capaces, la forma en que modifican el nivel de competitividad interna.

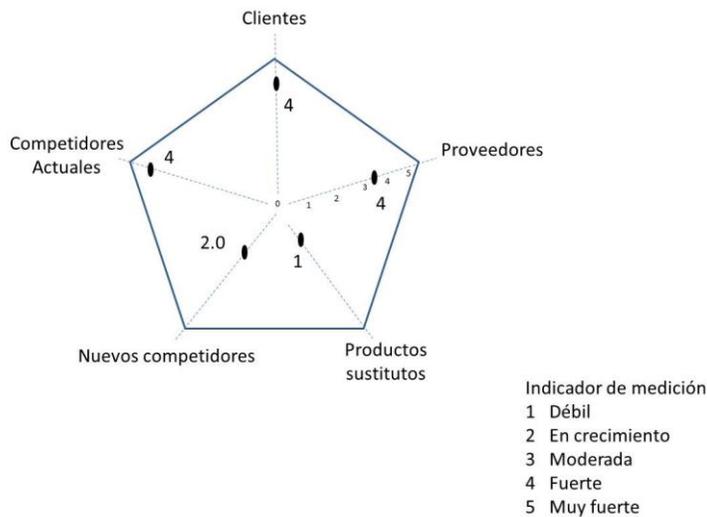
Este análisis se realizó con ayuda de información proporcionada por la empresa en un primer intercambio de información, mediante la búsqueda de datos que proporcionara el posicionamiento de CREVI en el mercado de servicios financieros para la vivienda, señalando que se delimitó solo al Estado de Hidalgo y con base en el modelo de Michael Porter (1990).

El diagnóstico ubica a CREVI como una empresa con fortalezas en lo que corresponde a productos sustitutos y los proveedores, siendo que estos obtuvieron calificaciones cercanas de 1.0 y 2.0 respectivamente, interpretándose que cuanto mayor sea la distancia existente del punto central hacia afuera (Figura 9) la fuerza es mayor, es decir si hay calificaciones de 5 será mayor la fuerza y a menor distancia será débil el poder que se pueda ejercer sobre la empresa.

Dentro del mismo análisis se encontraron áreas de oportunidad para mejorar, refiriendo las áreas en donde la fuerza resulta elevada, siendo los nuevos competidores, los clientes y competidores actuales, reflejando la falta de competencias directivas para confrontar y minimizar la fuerza mediante estrategias efectivas.

Como resultado de la aplicación del diagnóstico a la empresa (anexo 1), que se realizó en un primer momento: con base en la información proporcionada por la Dirección General de CREVI a través de entrevista directa, segundo: revisando y analizando base de datos estadísticos que toman de referencia a la competencia, tercero aplicando el modelo de Porter de las cinco fuerzas que evalúa diferentes aspectos para cada fuerza y basándose en una escala de Likert nos llevó a obtener la calificación de la posición competitiva, misma que se plasma en la Figura 9, y que lleva a concluir que CREVI se ve amenazada por la fuerza de los productos sustitutos, los competidores actuales y nuevos competidores. Fue un trabajo de análisis con información real de primera fuente y una búsqueda documental con respecto al comportamiento de la empresa desde la perspectiva de las cinco fuerzas.

Figura 9. Resultados de diagnóstico de CREVI con base en el Modelo Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en el Modelo de Porter 1990.

b) Diagnóstico del Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)

Como parte de la búsqueda de ir en pro de la mejora, CREVI brinda la oportunidad de una intervención para este estudio de caso y como parte del mismo se aplicó un instrumento que pudiera diagnosticar las habilidades competitivas a nivel directivo, aplicándose a las 6 gerencias que tiene CREVI y los 50 colaboradores que conforman la parte operativa, el Cuestionario de Competencias Directivas, avalado y publicado por la Harvard Deusto Business Review², permite calificar en una escala de Likert de 0 a 7, las 13 dimensiones que evalúan: Trabajo en equipo, Negociación, Desarrollo de colaboradores, Comunicación Efectiva, Habilidad Analítica, Innovación, Enfoque a resultados, Autocontrol, Iniciativa, Orientación al cliente, Búsqueda de información, Ética Profesional y Calidad en el trabajo con un total de 92 items.

En una primera etapa se hizo una recopilación de información a través de la observación, de entrevistas guiadas con los directivos, aplicación de cuestionario a una muestra representativa del personal de CREVI, se dio las facilidades de

² Harvard Deusto Business Review, Revista electrónica de negocios emitida por Harvard Business School, ISSN 0210-900x, No. 89, 1999, pags. 10-27

establecer un vínculo directo y conocer parte de su plan de vida y carrera a niveles directivos, para la segunda etapa se sesiono con el personal de las diferentes gerencias y se obtuvieron los resultados que se muestran en un siguiente apartado.

La fiabilidad del instrumento se acepta por el resultado que nos brinda el cálculo de Alpha de Cronbach al obtener un valor de 0.81, que se considera fiable y una validez por haberse ya aplicado en estudios anteriores.

Derivado de la aplicación del instrumento antes mencionado se lograron como resultados, los que se presentan a continuación:

Tabla 5
Concentrado de calificación por habilidad en Gerencias CREVI

Habilidad	Área funcional					
	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Trabajo en Equipo	6.50	6.80	6.50	6.00	6.80	6.50
Negociación	7.80	7.00	7.00	6.30	8.20	6.10
Desarrollo de colaboradores	8.20	8.20	7.90	7.40	7.40	6.00
Comunicación efectiva	7.70	7.90	8.00	7.40	8.20	4.90
Habilidad analítica	8.50	7.10	8.30	5.90	7.90	5.40
Innovación	5.70	7.40	5.70	5.10	8.50	6.20
Enfoque a resultados	8.20	8.40	6.10	7.50	8.80	7.80
Autocontrol	8.52	7.80	6.52	5.2	6.80	6.52
Iniciativa	8.50	7.80	8.20	5.90	7.90	5.40
Búsqueda de información	7.40	7.10	4.00	5.70	7.40	5.70
Orientación al cliente	6.50	6.50	6.00	5.40	6.50	6.50
Ética Profesional	10	10	9.00	10	10	10
Calidad en el trabajo	8.50	6.60	6.60	5.60	8.00	8.00
<i>Promedio de calificaciones por área</i>	7.64	7.40	7.01	6.40	7.98	6.36

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

La habilidad menos desarrollada es la Búsqueda de información en el área de Cobranza con una calificación de 4.00 sobre una escala de 10 puntos. El directivo del área de crédito cuenta con calificaciones no sobresalientes con relación a las habilidades medidas en el CCD.

De acuerdo a la tabla anterior el mejor evaluado en cuanto a las 13 dimensiones que conforman las habilidades competitivas, es el área Fiscalización con 7.98 y el área técnica con 7.64 sobre una escala de 10 puntos.

La habilidad más desarrollada por todos los gerentes es la ética profesional con un puntaje de 9.85, lo que la ubica a un nivel excelente, lo anterior con base en la Tabla de rangos de evaluación para las competencias.

Tabla 6
Promedio de competencias directivas en Gerencias/CREVI

Competencia	Promedio
Trabajo en Equipo	6.52
Negociación	7.07
Desarrollo de colaboradores	7.52
Comunicación efectiva	7.35
Habilidad analítica	7.18
Innovación	6.43
Enfoque a resultados	7.80
Autocontrol	6.89
Iniciativa	7.28
Orientación al cliente	6.19
Búsqueda de información	6.22
Ética profesional	9.85
Calidad en el trabajo	7.22
Promedio Habilidades CREVI	7.19

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

En promedio la competencia menos desarrollada por los directivos de CREVI es Orientación al cliente, seguida de ausencia de búsqueda de información, la mejor desarrollada es la relacionada con la ética profesional.

Entonces al analizar la calificación de 7.19 como promedio general, surge la necesidad de hacer un análisis por área para conocer el comportamiento de las habilidades en cada Gerencia y poder explicar de manera detallada de lo general a lo particular, posibilitando el comprobar en qué área y que habilidad es la que se requiere desarrollar, incrementar o mejorar.

Tabla 7
Rangos de evaluación para las competencias

Nivel por competencia	Rango en puntaje	
	De	A
Excelente	10	9.1
Muy Alto	9	8.1
Alto	8	7.1
Medio	7	6.1
Bajo	6	5.1
Muy bajo	5	4.1
Crítico	4	3.1

Fuente: Elaboración propia a partir del instrumento CCD, aplicado en empresa CREVI, 2013.

Las competencias del personal directivo en la empresa CREVI, con el primer acercamiento para la aplicación del instrumento a los empleados y colegas, muestra como resultado que las competencias se ubican entre el nivel crítico (Búsqueda de información con calificación de 4.00) y excelente 9.85 la ética profesional, pero en promedio se ubican en 7.19 que es un nivel alto.

A continuación se presenta el desglose de cada dimensión del CCD por Gerencia y los ítems que concentra para su evaluación.

Tabla 8
Resultados de la evaluación a la dimensión Trabajo en equipo

Dimensión	Área funcional					
	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Trabajo en equipo						
Promedio	6.52	6.80	6.52	5.95	6.80	6.52

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Resultado de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas, se observa en la dimensión enfocada a medir el trabajo en equipo, el área de jurídico es la que obtiene menor calificación con un 5.95 considerándose niveles bajos en todas las áreas.

Cuando se hace una revisión de los ítems que integran la dimensión de trabajo en equipo, se puede observar que el que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezca”. Su promedio de esta dimensión es de 6.04 encontrándose en un nivel bajo.

Tabla 9
Calificación promedio por ítem en la dimensión Trabajo en equipo

Dimensión / aspectos que se evalúan Trabajo en equipo	Calificación Promedio
¿Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización?	5.95
¿Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezca?	7.08
¿Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias?	6.23
¿Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo?	6.52
¿Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados?	5.67
¿Es un referente en el manejo de equipos?	4.82
Promedio	6.04

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Para la dimensión enfocada a medir la Negociación, el área de crédito es la que obtiene menor calificación con un 6.12 considerándose bajo y la mejor evaluada es fiscalización, con una calificación de 8.16 que se traduce en un nivel alto.

Tabla 10
Resultados de la evaluación a la dimensión Negociación

Dimensión	Área funcional					
	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Negociación						
Promedio	7.82	6.97	6.97	6.29	8.16	6.12

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Obsérvese que en la revisión de los ítems que integran la dimensión de Negociación, se plasma que el que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “se concentra en los intereses de ambas

partes y no en las posiciones personales”. Su promedio de esta dimensión es de 6.89 siendo un nivel medio.

Tabla 11
Calificación promedio por ítem en la dimensión Negociación

Dimensión / aspectos que se evalúan Negociación	Calificación Promedio
¿Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto en el nivel de la situación como de las personas involucradas?	6.8
¿Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación?	7.08
¿Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo?	6.80
¿Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios?	7.08
¿Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones?	6.80
¿Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que pueden dificultar futuras negociaciones?	6.80
¿Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales?	7.93
¿Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener mejor desempeño en la misma?	6.52
¿Logra persuadir a la contraparte y "vender" sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización	5.67
¿Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos?	7.37
Promedio	6.89

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

La dimensión enfocada a medir el desarrollo de colaboradores, el área de crédito es la que obtiene menor calificación con un 5.95 considerándose bajo y las mejores evaluadas son el área técnica y administrativa, con una calificación de 8.22 que se traduce en un nivel alto.

Tabla 12
Resultados de la evaluación a la dimensión Desarrollo de colaboradores

Dimensión	Área funcional					
	Desarrollo de colaboradores	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	8.22	8.22	7.93	7.37	7.37	5.95

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Dentro de la Tabla 13 se hace una revisión de los ítems que integran la dimensión de desarrollo de colaboradores, se puede observar que el que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía”. Su promedio de esta dimensión es de 7.74.

Tabla 13
Calificación promedio por ítem en la dimensión Desarrollo de colaboradores

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Desarrollo de colaboradores	Promedio
¿Es consciente del valor estratégico que tienen las personas dentro de la organización, y actúa en consecuencia?	8.78
¿Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias?	7.08
¿Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía?	8.50
¿Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma?	7.37
¿Arma redes de comunicación fluida entre los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento?	6.52
¿Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa?	8.22
Promedio	7.74

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Para el análisis correspondiente a la dimensión de Innovación se obtuvo un puntaje de 5.10 para el área jurídico que lo ubica a un nivel muy bajo.

Analizando cada uno de los ítems que integran la dimensión de la innovación se puede observar que el que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6

directivos, es el que se refiere a que “aporta creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar”. Su promedio de esta dimensión es de 6.33, con ello se observa que esta capacidad se encuentra en un nivel bajo en cada uno de sus ítems

Tabla 14
Resultados de la evaluación a la dimensión Innovación

Dimensión	Área funcional					
	Innovación	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	5.67	7.37	5.67	5.10	8.50	6.23

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Tabla 15
Calificación promedio por ítem en la dimensión Innovación

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Innovación	Promedio
¿Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes?	5.95
¿Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes y usualmente los sorprenden y deleitan?	6.23
¿Aporta creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar?	6.80
Promedio	6.33

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Haciendo referencia, en la dimensión enfocada a medir la comunicación efectiva, el área jurídica es la que obtiene menor calificación con un 5.59 considerándose bajo y la mejor evaluada es el área técnica con una calificación de 8.50 que se traduce en un nivel alto.

Tabla 16
Resultados de la evaluación a la dimensión Comunicación efectiva

Dimensión	Área funcional					
	Comunicación efectiva	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	8.50	6.56	6.56	5.59	8.01	8.01

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Cuando se hace un análisis de los ítems que integran la dimensión de comunicación efectiva, se puede observar que el que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “siempre está dispuesto a escuchar”. Su promedio de esta dimensión es de 6.16, considerado como un nivel bajo. Esta dimensión mide una habilidad base para el funcionamiento operativo de CREVI, y que obtuvo calificaciones bajas que repercute en el resto de las habilidades.

Tabla 17
Calificación promedio por ítem en la dimensión Comunicación efectiva

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Comunicación efectiva	Promedio
¿Está siempre dispuesto a escuchar a los demás?	8.50
¿Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización?	6.80
¿Promueve la participación y la generación de ideas de su gente, y valora las contribuciones hechas por los colaboradores?	8.22
¿Demuestra interés sobre los colaboradores, en las preocupaciones y problemas, tanto por los aspectos cotidianos y personales?	8.22
¿Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte estos conocimientos?	7.65
¿Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás?	7.65
¿Persuade y convence en instancias de discusión o negociación?	7.08
¿Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor?	6.80
¿Formula preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas?	6.80
¿Repregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido?	6.23
¿Comprende y comunica temas complejos, con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto?	6.52
Promedio	6.16

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Se puede observar en la dimensión enfocada a medir la habilidad analítica, el área de crédito es la que obtiene menor calificación con un 5.41 considerándose bajo y la mejor evaluada es el área técnica con una calificación de 8.50 que se traduce en un nivel alto.

Tabla 18
Resultados de la evaluación a la dimensión Habilidad analítica

Dimensión	Área funcional					
	Habilidad analítica	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	8.50	7.11	8.35	5.87	7.88	5.41

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Para la Tabla 19, se analizan los ítems que integran la dimensión de la habilidad analítica se puede observar que los que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, son los que se refiere a que “identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales” y “detecta oportunidades”. Su promedio de esta dimensión es de 7.19

Tabla 19
Calificación promedio por ítem en la dimensión Habilidad analítica

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Habilidad analítica	Promedio
¿Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización?	7.37
¿Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización?	7.08
¿Detecta oportunidades?	7.93
¿Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes?	7.08
¿Recopila información relevante y organiza las partes de un problema en forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades?	7.08
¿Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales?	7.93
¿Trabajo con hechos y datos concretos?	6.52
¿Reconocer las tendencias al analizar las diferentes situaciones?	7.08
¿Utiliza la visión de conjunto en el análisis de la información?	7.08
¿Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados?	6.52
¿Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos, y de establecer relaciones adecuadas entre ellos?	7.37
Promedio	7.19

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Se observa en la dimensión enfocada a medir el enfoque a los resultados, el área de cobranza es la que obtiene menor calificación con un 6.12 considerándose bajo y la mejor evaluada es el área fiscalización con una calificación de 8.84 que se traduce en un nivel alto.

Tabla 20
Resultados de la evaluación a la dimensión Enfoque a resultados

Dimensión	Área funcional					
Enfoque a resultados	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Promedio	8.16	8.16	6.12	7.48	8.84	7.82

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Conforme a la revisión de los ítems que integran la dimensión de enfoque a resultados se puede observar que la que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia”. Su promedio de esta dimensión es de 7.82

Tabla 21
Calificación promedio por ítem en la dimensión Enfoque a resultados

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Enfoque a resultados	Promedio
¿Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia?	8.78
¿Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados?	7.65
¿Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y satisfacción de los clientes?	7.65
¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes?	7.65
¿Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia?	7.37
Promedio	7.82

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Para la dimensión de Autocontrol los mejores evaluados con el área jurídica y la administrativa con una calificación de excelencia, de igual manera se plasman resultados de las áreas con niveles bajos de puntaje para cobranza con un promedio de 6.

Tabla 22
Resultados de la evaluación a la dimensión Autocontrol

Dimensión	Área funcional					
Autocontrol	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Promedio	7.90	9.50	6.00	8.80	8.10	7.90

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

En promedio la habilidad de autocontrol, en cada uno de sus ítems con calificaciones de alto nivel.

Tabla 23
Calificación promedio por ítem en la dimensión Autocontrol

Dimensión / aspectos que se evalúan Autocontrol	Calificación Promedio
¿Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación?	7.40
¿Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal?	6.80
¿Da coaching a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este estilo?	7.40
¿Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión?	8.20
¿Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones?	7.70
¿Tiene una alta resistencia al estrés, que conserva aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo?	9.10
¿Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo?	8.80
¿No sobredimensiona logros propios ni de su equipo y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su grupo?	7.90
¿Mantiene alto y constante su nivel de performance, más allá de situaciones o entornos desfavorables, tanto personales como laborables?	8.50
¿Su ánimo es estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas?	7.90
¿Sus reacciones son siempre equilibradas y controladas, aun en situaciones imprevistas?	8.50
¿Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cuál puede ser la mejor alternativa en acción. No pierde esta capacidad aunque la presión y los tiempos lo apremien?	7.70
Promedio	7.99

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Dentro de la Tabla 24 correspondiente a la iniciativa el mejor puntaje fue obtenido por el área administrativa con la calificación de 8.50.

Tabla 24
Resultados de la evaluación a la dimensión Iniciativa

Dimensión	Área funcional					
	Iniciativa	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	7.93	8.50	6.52	7.93	7.37	7.37

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

En promedio los ítems que conforman la dimensión de iniciativa se obtuvo un puntaje de 7.67 que lo ubica a un nivel alto y el mejor evaluado fue el referente a “poseer una visión a largo plazo que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción, alcanzando 8.5 de calificación.

Tabla 25
Calificación promedio por ítem en la dimensión Iniciativa

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Iniciativa	Promedio
¿Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción?	8.50
¿Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás?	7.40
¿Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia?	7.70
¿Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido de sus respectivos equipos de trabajo?	7.10
¿Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio?	7.90
¿Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia?	7.40
Promedio	7.67

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Para la dimensión de orientación al cliente que es considerada como una de las mayormente vinculadas al giro de la empresa CREVI, se observa que hay

calificaciones a un nivel bajo con calificación de 5.40 en el área de jurídico, seguida de un 6.00 en cobranza.

Tabla 26
Resultados de la evaluación a la dimensión Orientación al cliente

Dimensión	Área funcional					
	Orientación al cliente	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	6.50	6.50	6.00	5.40	6.50	6.50

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

El ítem de la dimensión de orientación al cliente mejor evaluado es el que se relaciona con que es considerado como un referente interno y externo cuando se busca aporta soluciones o satisfacer necesidades de los clientes con una calificación de 7.70 que es considerado a un nivel alto.

Tabla 27
Calificación promedio por ítem en la dimensión Orientación al cliente

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Orientación al cliente	Promedio
¿Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes?	7.10
¿Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores?	7.40
¿Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales?	6.80
¿Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación de éste en relación con sus propios clientes?	7.40
¿Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los clientes?	7.70
Promedio	7.28

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

La habilidad relacionada con la búsqueda de información es la que obtuvo el menor puntaje del instrumento con una calificación de 6.17, pero cabe destacar que el área de cobranza fue evaluada con 4.00 de calificación que es considerado un nivel pésimo.

Esto hace que el estudio busque respuestas más a detalle y surge la necesidad de hacer correlaciones que sopórtenlos resultados encontrados.

Tabla 28
Resultados de la evaluación a la dimensión Búsqueda de información

Dimensión Búsqueda de información	Área funcional					
	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Promedio	7.40	7.10	4.00	5.70	7.40	5.70

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

En los ítems de la dimensión lo referente a obtener bases de datos novedosas fue el ítem más bajo del cuestionario al obtener una calificación de 4.50. Este parámetro tendría que ser analizado de manera cuidadosa por la función que realiza el área y la persona que se evalúa en esta dimensión, pudiéndose tomar en cuenta la naturaleza del trabajo.

Tabla 29
Calificación promedio por ítem en la dimensión Búsqueda de información

Dimensión / aspectos que se evalúan Búsqueda de información	Calificación Promedio
¿Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras?	6.20
¿Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales?	6.80
¿Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave referida a la competencia y al mercado en general?	6.80
¿Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce, para poder hacer los cambios necesarios y lograr llegar al objetivo en tiempo y forma y con la calidad esperada?	6.20
¿Organiza bases de datos novedosas, disponibles para toda la organización, con información que procura recibir habitualmente por diferentes medios?	4.50
¿Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización?	6.50
Promedio	6.17

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Dentro del cuestionario de competencias directivas este apartado es uno de las dimensiones que se encuentran casi al final y sin embargo no es la menos importante pero si la mejor evaluada.

Tabla 30
Resultados de la evaluación a la dimensión Ética Profesional

Dimensión	Área funcional						
	Ética Profesional	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización	Crédito
Promedio	10	10	9.00	10	10	10	10

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Al desglosar los ítems que conforman la dimensión de ética profesional se observa que 3 de los 4 aspectos que se evalúan obtuvieron 10 de calificación.

Tabla 31
Calificación promedio por ítem en la dimensión Ética profesional

Dimensión / aspectos que se evalúen	Calificación Promedio
Ética profesional	
¿Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales?	10.00
¿Es ejemplo en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales?	9.40
¿Es modelo en el mercado y en su empresa, y se le reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida?	10.00
¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización?	10.00
Promedio	9.85

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Obsérvese que para los resultados de la dimensión de calidad en el trabajo hay una calificación de 6.12 en el área de crédito.

Tabla 32
Resultados de la evaluación a la dimensión Calidad en el trabajo

Dimensión	Área funcional					
	Calidad en el trabajo	Técnica	Administrativa	Cobranza	Jurídico	Fiscalización
Promedio	7.82	6.97	6.97	6.29	8.16	6.12

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Cuando se hace una revisión de los ítems que integran la dimensión de calidad en el trabajo se puede observar que la que obtiene una mejor calificación en promedio de los 6 directivos, es el que se refiere a que “si promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y lo experto de su gente”. Su promedio de esta dimensión es de 7.16

Tabla 33
Calificación promedio por ítem en la dimensión
Calidad en el trabajo

Dimensión / aspectos que se evalúan	Calificación
Calidad en el trabajo	Promedio
¿Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos?	7.65
¿Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios?	7.65
¿Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización?	6.80
¿Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen?	6.23
¿Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados?	7.08
¿Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y lo experto de su gente?	7.93
¿Se anticipa a necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operantes en beneficio de todos?	6.80
Promedio	7.16

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI, 2013.

Relacionando los resultados obtenidos en el CCD y haciendo un análisis de cuáles son las de mayor impacto para las fuerzas de Michael Porter, en cuanto al nivel de competitividad, se puede observar que cuando las dimensiones de orientación al cliente y búsqueda de información obtienen bajo puntaje impidiendo que se logre alcanzar el nivel de competitividad e impactando en los resultados deseados por la gerencia. Entonces si se evalúa en donde impacta con respecto a las fuerzas de Michael Porter, se podrá responder la interrogante relacionada las habilidad competitivas se requieren para enfrentar a la competencia de manera estratégica.

El CCD se sometió a un análisis de correlaciones con la herramienta spss y se obtuvo una correlación de Pearson que se demuestra en la siguiente matriz.

Tabla 34
Correlación de habilidades con el Cuestionario de Competencias Directivas

Competencias Directivas	Edad	Antigüedad	Trabajos previos	Nivel de estudios
Trabajo en equipo	.447	.354	.704	.447
Negociación	.200	.686	.571	.547
Desarrollo de colaboradores	.000	.791	.631	.447
Comunicación efectiva	.333	.306	.583	.928
Habilidad analítica	.447	.328	.833	.577
Innovación	.243	.632	.833	.728
Enfoque resultados	.000	.500	.631	.707
Autocontrol	.333	.600	.704	.577
Iniciativa	.156	.632	.441	.728
Orientación al cliente	.289	.553	.583	.781
Búsqueda de información	.243	.557	.704	.535
Ética profesional	.469	.552	.768	.728
Calidad en el trabajo	.447	.567	.441	.816

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de caso CREVI, 2013.

Se observa que la correlación es significativa a un nivel de .5 a 1, por lo que hay correlación entre las habilidades y trabajos previos, habilidades y nivel de estudios.

c) Análisis de la relación Cuestionario de Competencias Directivas y Modelo de las cinco fuerzas.

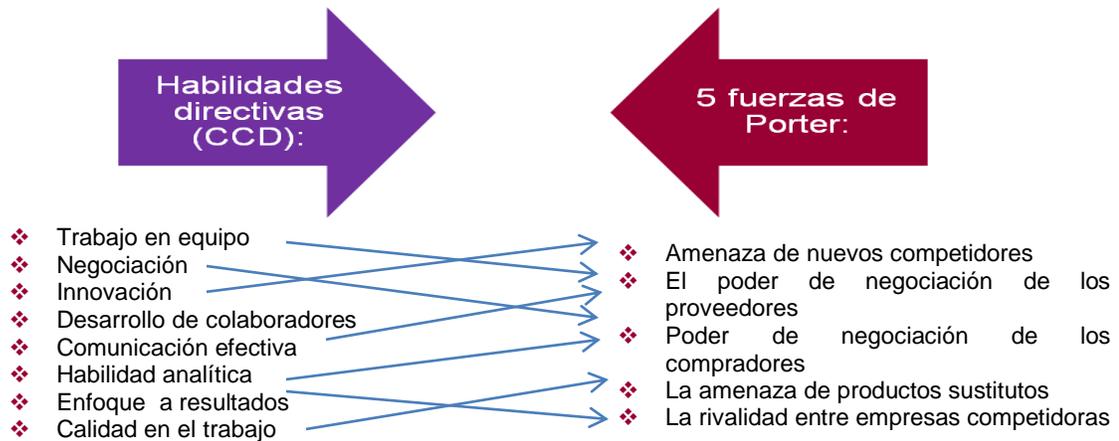
En su última parte el estudio de caso consistió en realizar una correlación en las dos variables de carácter mixto, siendo aspectos cualitativos y que se tradujeron a cuantitativo mediante una escala de Likert, por una parte observamos el comportamiento de las cinco fuerzas de Porter ante una variación en la calificación de las competencias directivas y por otra se analizó el nivel de habilidad por departamento y su repercusión en la nivel de la fuerza.

El tipo de correlación que se presenta en el análisis es de tipo negativo, al identificar que ante una puntuación mayor de la habilidad directiva el nivel de la fuerza es débil y caso contrario donde competencia directiva es calificada en un nivel inferior la fuerza aumenta su poder, esto se observa en la cada una de las tablas que se presenta por ítem del CCD y después por cada departamento que conforma CREVI.

El Modelo de Micahel Porter (1990) analiza cinco fuerzas desde el aspecto empresa con referencia a la industria donde se desenvuelve y el Cuestionario de las Competencias Directivas nos da una evaluación de los directivos con base en 8 dimensiones que se relacionan con las habilidades que desarrollan y aplican los directivos. Con base en estos dos instrumentos lo que se procedió a realizar en una relación de la calificación de la fuerza y responder a la interrogante que competencia directiva es requerida para minimizar la fuerza de la competencia y aumentar el nivel competitivo de CREVI.

Esto se hizo mediante un esquema de intervención documental y haciendo trabajo desde la parte teórica, dicha relación se plasma en la Figura 10, analizando que para minimizar la fuerza que ejercen los proveedores, los clientes, los nuevos competidores, los productos sustitutos resulta necesario diseñar, emprender y dar seguimiento a estrategias efectivas que lleven a CREVI a una posición por encima y con respecto a la competencia.

Figura 10. Relación del modelo de Michael Porter y CCD



Fuente: Elaboración propia a partir de información generada en el diagnóstico CREVI

Donde se puede observar que a partir de analizar que fuerza está por encima de nuestras capacidades de respuesta como empresa con una calificación de 5, es necesario emprender y poner en marcha estrategias efectivas que conlleven a elevar el nivel de competitividad, respecto al mercado en donde se desarrolla la empresa en este caso para CREVI, es el sector de servicios de financiamiento para todo lo referente a vivienda.

Mediante el CCD se obtuvieron calificaciones a una escala por arriba de 7 .0, lo que se traduce en que las competencias directivas tienen posición de media a alta. Se obtuvieron calificaciones de nivel bajo en 5 habilidades de 13 pudiendo establecer que hay una relación estrecha con la fuerza débil de productos sustitutos y Nuevos competidores (*), traduciéndose que entre más elevada el nivel de competencia directiva menor será el poder la fuerza en el Modelo de Porter.

Tabla 35
Relación entre CCD y Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Competencias Directivas	Calificación obtenida CCD	Cinco Fuerzas Michael Porter				
		Competidores actuales	Clientes	Nuevos competidores	Productos sustitutos	Proveedores
Trabajo en Equipo	6.52	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Negociación	7.07	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Desarrollo de colaboradores	7.52	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Comunicación efectiva	7.35	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Habilidad analítica	7.18	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Innovación	6.43	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Enfoque a resultados	7.80	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Autocontrol	6.89	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Iniciativa	7.28	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Orientación al cliente	6.19	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Búsqueda de información	6.22	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Ética profesional	9.85	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00
Calidad en el trabajo	7.22	4.00	4.00	2.00	1.00	4.00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del estudio de caso CREVI2013.

Dentro de la tabla de relación en CCD y Modelo de Porter podemos ver que cuanto a los competidores actuales no tienen tanta fuerza debido a que CREVI tiene la tasa de interés más baja en cuanto a créditos, los clientes manejan un nivel bajo de fuerza alejándose del cero debido a que son escasas las opciones atractivas que el cliente tiene y por último el nivel de los proveedores en cuanto a la fuerza es limitado debido a que hay múltiples opciones para proveer materia prima, materiales o insumos a CREVI.

Sin embargo al observar en la tabla 6 donde se muestra que las calificaciones de las competencias están a un nivel aceptable y comparando con lo observado por los directivos, se denota que pesar de haber obtenido calificaciones de escala medio alto, existe una problemática con el nivel de competitividad interno.

Tabla 36
Indicador de intensidad de correlación del CCD y Modelo de Porter

Competencias Directivas	Cinco Fuerzas Michael Porter					Intensidad de la correlación
	Competidores actuales	Clientes	Nuevos competidores	Productos sustitutos	Proveedores	
Trabajo en Equipo	3	5	3	3	9	4.6
Negociación	5	9	3	3	9	5.8
Desarrollo de colaboradores	5	9	9	9	5	7.4
Comunicación efectiva	5	9	9	9	9	8.2
Habilidad analítica	9	5	9	9	9	8.2
Innovación	5	9	3	3	9	5.8
Enfoque a resultados	9	9	5	5	9	7.4
Autocontrol	9	9	5	5	9	7.4
Iniciativa	5	9	9	5	9	7.4
Orientación al cliente	5	9	5	5	5	5.8
Búsqueda de información	9	5	5	9	9	7.4
Ética profesional	5	9	5	9	9	7.4
Calidad en el trabajo	5	9	5	5	5	5.8

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio CREVI 2013.

En la Tabla 36 se puede observar que las correlaciones de mayor puntaje son las de comunicación efectiva y habilidad analítica, sin embargo en todas existe un nivel de correlación significativo.

Este caso de estudio requiere un análisis de forma específica por gerencia, etapa que es la continuación del trabajo realizado en campo, ya que se procede a soportar la propuesta de solución

CONCLUSIONES

Al relacionar ambos constructos, a través de los modelos CCD y Modelo de cinco fuerzas de Michael Porter, encontramos que efectivamente existen niveles deficientes en dos de las trece habilidades que se evaluaron, la primera relacionada con la búsqueda de información y la segunda con comunicación efectiva con calificaciones de 4.0 y 4.9 (nivel crítico) respectivamente. Dichas calificaciones se reportaron en el área de crédito y cobranza lo cual significa que siendo las áreas clave de la empresa por su giro (otorgar y recuperar crédito) resulta más complicado el alcance de objetivos y metas de operación, debido quizás a los directivos a cargo son los que más número de personas hay bajo su mando y la mayor carga de trabajo está dentro de estas áreas clave, son los que cuentan con menos años de antigüedad y experiencia laboral.

Al realizar un análisis del promedio obtenido por los 6 gerentes en las trece dimensiones se encontraron calificaciones a un nivel de 7.19 promedio, lo cual significa que de manera general la empresa se ubica en un nivel aceptable de habilidades, pero del análisis individual por área se ubica al área fiscalización como la mejor evaluada (7.98), además de reflejar que la habilidad mejor calificada en todas las áreas es la ética profesional con una calificación de 9.85.

Los hallazgos muestran que existe un problema en relación con los datos mensuales en alcance de metas (que se manejan en un tablero de cumplimiento), ya que demuestran indicadores bajos de colocación de créditos, nivel pobre de recuperación de cartera vencida y resultados a un nivel por debajo de lo planteado por la Dirección General con relación a la posición competitiva dentro del giro de empresas dedicadas al crédito para vivienda.

Las calificaciones de competencias directivas en un nivel bajo, representa una oportunidad para los directivos de la empresa para dar inicio a la formulación de un plan de mejora orientado a solventar las debilidades en las habilidades y con ello estar en posibilidad de establecer estrategias que lleven a una posición

favorable frente a la competencia con un plazo límite de 3 meses, esto como parte del seguimiento a CREVI.

De igual forma el estudio muestra que las dimensiones de ética profesional con una calificación de 9.85 y la habilidad de enfoque a resultados con 7.80, en promedio fueron las mejor evaluadas, lo cual respaldaría el éxito de un plan de acción, ya que hay consciencia de la necesidad de mejorar y manejan códigos de conducta profesional.

La mayor carga de trabajo en relación a las funciones asignadas y actividades realizadas la presenta el área de cobranza, seguida por la técnica y de crédito, después se ubica fiscalización y finalmente la jurídica, lo cual significa que los directivos que están menos presionados deben contar con el tiempo para seguir capacitándose y destinar parte del mismo para indagar grado de avance en cuanto a metas, pero el estudio arrojó que el área de cobranza en cuanto al promedio a pesar de su mayor carga de trabajo obtuvo calificaciones superiores a la de jurídico, debido quizás al mayor nivel de estudios profesionales y la experiencia previa en trabajos relacionados al giro de CREVI, sin embargo sigue presentando problemática en cuanto a recuperación de cartera vencida.

El 50% del personal de CREVI está conformado por hombres, con un grado máximo de preparación de nivel licenciatura, el otro 50% son mujeres y solo una de ellas refirió contar con una preparación a nivel maestría, destacando que ésta presenta calificaciones a niveles altos en cuanto a sus habilidades.

Las variables de edad y género analizadas en el CCD no son factores que determinan el nivel de competencias directivas, lo cual significa que todos los directivos de CREVI están en igualdad de circunstancias y oportunidades, quizá es debido a que el Director General observa la política de equidad de género como algo favorable de aplicar.

Al realizar la correlación de las cinco fuerzas de Porter con las competencias directivas, se obtuvieron valores altos en lo que respecta a las amenazas de nuevos competidores y la generación de productos sustitutos, lo cual significa que la empresa CREVI deberá ocuparse en desarrollar habilidades en su personal que coadyuven a ganar clientes y con ello incrementar ganancias, además de solventar las problemáticas antes mencionadas (cartera vencida, colocación de crédito y alcance de metas).

Los resultados obtenidos muestran que los directivos que poseen un mayor número de años de antigüedad en el puesto, un grado superior de preparación profesional y además cuentan con la experiencia de haber laborado en otras empresas similares, aumenta la calificación reflejada en las trece dimensiones, tal como lo muestra el área de fiscalización, cuyas calificaciones de 7.98 fueron las más sobresalientes.

Finalmente, los resultados en general identificados en el presente estudio muestran la necesidad de que los directivos de la empresa CREVI reconozcan sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que les permitan pasar a la fase de intervención y así poner en práctica una serie de acciones que posibiliten el mejoramiento de sus habilidades y en consecuencia incrementar la competitividad de la empresa con base en estrategias efectivas.

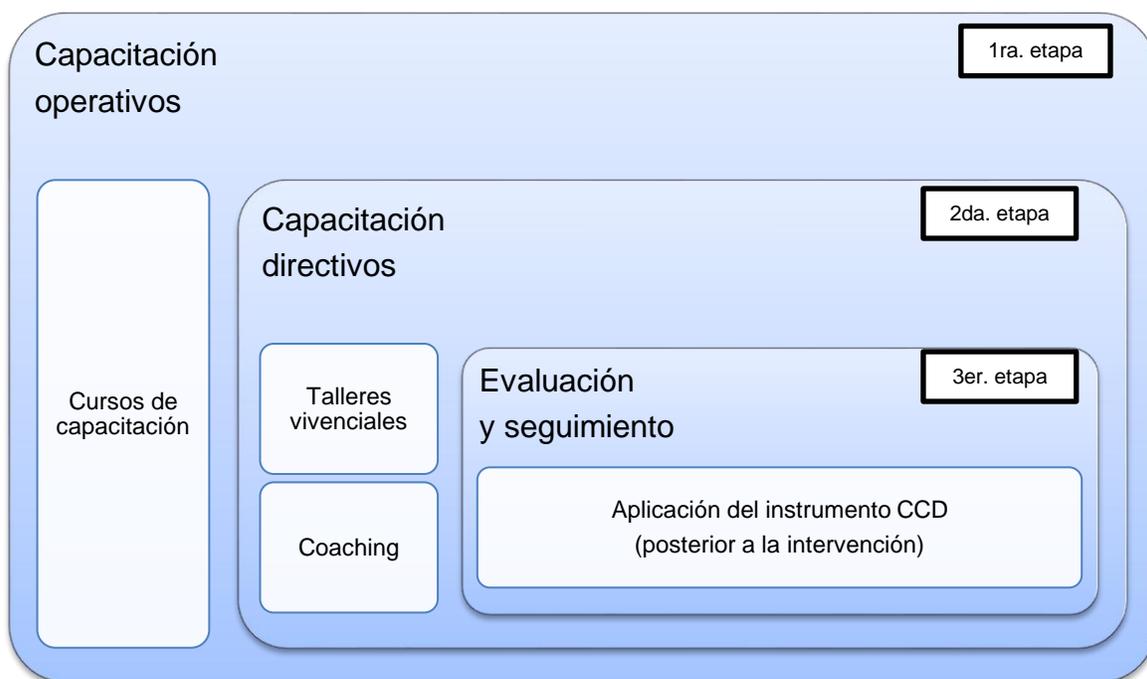
PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta que se establece para la empresa CREVI, está basada en tres fases de intervención, mismas que se detallan en páginas posteriores, considerando el tiempo de duración y los costos asociados, así como las áreas intervinientes dentro de cada etapa, como se puede observar en la Tabla 37.

El modelo de implementación es aplicable a las 6 áreas de trabajo diagnosticadas en el periodo de 2013-2014, mediante la asignación de servicios de capacitación y coaching, principalmente centrados en desarrollar e incrementar competencias directivas del personal de CREVI.

El periodo de la propuesta es de 3 meses, ya que se considera un lapso que resulta viable para la observación, acompañamiento y medición de resultados de capacitación mostrándose en la Tabla 38.

Figura 11. Modelo de intervención por etapas.



Fuente: Elaboración propia para el estudio de caso CREVI 2014.

Primera Etapa: Curso de capacitación a operativos.

El objetivo con la propuesta de intervención es lograr ser colaboradores en la construcción de prácticas ejemplares de CREVI, hacia su posicionamiento a niveles aceptables de competitividad pero sobre todo mantenerlo e incrementarlo.

Nombre del Curso: **El éxito más allá del éxito.**

Objetivo del curso: Reconocer que las empresas son organismos inteligentes que aprenden y se aprende en ellas a través del talento profesional y personal de quién las integra.

Dirigido a: Personal operativo y líderes de área.

Contenido Temático:

1. ¿Qué es el éxito personal y organizacional?
2. El capital humano clave en el éxito organizacional.
3. Elementos clave para el éxito en las empresas.
4. Formulación de plan de acción hacia el éxito personal-profesional.

Modalidad: Presencial

Duración: 20 horas (40 horas total 2 grupos)

Requerimientos:

Salón ejecutivo, sala de capacitación
Rotafolio, Cañón de proyección/pantalla
Mesas de trabajo

Beneficios del curso:

- Incremento del nivel de compromiso para obtención de resultados, hasta en un 20%.
- Generación de estrategias de mejora para rendimiento.
- Reconocimiento pleno de los líderes en un ambiente formal e informal.

Segunda Etapa: Taller vivencial y acompañamiento empresarial (coaching) para directivos.

Se propone un taller de capacitación vivencial donde se desarrolla el saber hacer, saber ser y saber convivir; implementación de coaching on line para acompañamiento empresarial en la formación de equipos de alto desempeño con metas específicas.

Nombre del taller: **Competencias directivas: ¿Cuáles son y cómo se desarrollan?**

Objetivo del taller: Analizar las habilidades requeridas para un nivel estratégico de negocio a partir del cual se desarrolle un plan de mejora.

Dirigido a: Personal directivo y coordinadores de área.

Contenido Temático:

1. Unidad específica de trabajo y sus competencias
2. El líder efectivo
3. Test 360° para habilidades directivas
4. El plan de mejora por competencias

Modalidad: presencial

Duración: 24 hrs.

Requerimientos:

Se sugiere hotel con elementos de capacitación, (Hotel El Paraíso en Mineral del Chico, Hgo.)

Rotafolio, computadoras portátiles, acceso a internet

Cañón de proyección/pantalla

Mesas de trabajo

Beneficios del taller:

- Autoanálisis de las habilidades para reconocimiento de necesidad del plan de mejora.
- Incremento del nivel de compromiso con los resultados.
- Alineación del programa de mejora al Plan de Vida y Carrera Laboral.
- Mayor posibilidad de formular estrategias exitosas con habilidades a un nivel aceptable.

A continuación se detalla de manera específica las actividades antes mencionadas, su objetivo, periodo de ejecución y su relación con cada nivel jerárquico, el cronograma de actividades y los costos aproximados.

Tabla 37

Propuesta de intervención para solución de problemáticas de la Empresa CREVI

ACCIONES	OBJETIVO ESPECIFICO DE LA ACCIÓN	PERIODO DE EJECUCIÓN	NIVEL ESTRATÉGICO DE APLICACIÓN
Curso capacitación: El éxito más allá del éxito	Desarrollar la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados de la competitividad empresarial.	2 semanas total, con 5 sesiones de 4 hrs., por cada grupo	✓ Operativo
Curso vivencial: Competencias directivas: ¿Cuáles son y cómo se desarrollan?	Facilitar Desarrollo Integral (Directivo, Profesional y Personal) de los tomadores de decisión dentro de la organización basados en procesos de auto conocimiento y crecimiento constante orientados hacia la mejora de estrategias competitivas.	3 sesiones de 8 hrs. 24 hrs total	✓ Táctico ✓ Estratégico
Executive Coaching on line	Conectar los recursos y con la capacidad de crear, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados.	3 semanas	✓ Táctico ✓ Estratégico
Evaluación del desempeño modelo 360° (aplicación de CCD)	Evaluar las competencias directivas del personal de CREVI, después de la intervención de capacitación y acompañamiento empresarial, permitiendo hacer un comparativo de procesos de mejora.	15 días Periodo posterior a la capacitación y coaching	✓ Estratégico ✓ Táctico ✓ Operativo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38
Cronograma de actividades para la propuesta de intervención.

No.	Actividad Periodo de ejecución	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Responsables
		semanas				semanas				semanas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Curso de capacitación para operativos mejorando el desempeño hacia la competitividad			20 hrs			20 hrs							50 participantes, grupos de 25 personas, instructores y personal staff de la empresa de capacitación
2	Talleres vivenciales para directivos, hacia la implementación de conductas de alto desempeño			8 hrs	8 hrs	8 hrs								15 participantes incluyendo 6 directivos CREVI 3 instructores y personal de staff de la empresa de capacitación
3	Executive Coaching On line (Para alta dirección, nivel estratégico y táctico)													6 directivos y 1 coach
4	Aplicación del instrumento de la evaluación de desempeño 360° (posterior a la capacitación)													50 participantes incluyendo 6 directivos CREVI
5	Redacción de documento con observaciones y recomendaciones propuestas por la Dirección de Capacitación para eficientar los procesos organizacionales de la empresa													Personal empresa consultora, especialistas e instructores
6	Sesión de informe y reporte de resultados del programa a la Alta Dirección													Director General CREVI y Representantes Empresa consultora

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39
Desglose de los servicios con costeo

CONCEPTO	PERIODO/UNIDAD DE MEDIDA	INV. TOTAL
1. Curso capacitación para operativos	2 grupos de 20 hrs. c/u	\$92,000.00
2. Executive Coaching On line (para alta dirección, nivel estratégico y táctico)	3 sesiones personalizadas 1 por semana	
3. Talleres vivenciales para la implementación de conductas de alto desempeño (20 participantes máximo) incluye: Material de apoyo e implementación de talleres de capacitación Memoria fotográfica y manual	1 taller en sesiones de 8 hrs. con duración de 24 hrs. Incluye: Renta de espacios de capacitación Hotel El Paraíso, Mineral de la Reforma, Hgo., con comidas. 15 días	
4. Instrumentación de la evaluación de desempeño 360°, (capacitación sobre el manejo del método)		
5. Redacción de documento con observaciones y recomendaciones propuestas por la Dirección de Capacitación de la empresa consultora	1 informe ejecutivo	
6. Sesión de informe y reporte de resultados del programa a la Alta Dirección	1 sesión 45 minutos	

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERS, Henry (1997). Principios de Organización y dirección. Ediciones Ciencia y técnica, S. A. Segunda Edición. México
- ALVARADO, Juan (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- AMEL, D.; FROEB L. (1991, March). «Do firms differ much?», *The Journal of industrial Economics*, 3, (XXXIX)
- ARAGÓN SÁNCHEZ A.; RUBIO, A. (2006). “Competitividad y recursos estratégicos en la pyme” *Revista de Empresa*, N° 17, 32-47.
- ARAGÓN SÁNCHEZ A.; RUBIO BAÑÓN A. (2005). “Factores explicativos del éxito en la PyMEs, el caso de las PyMEs del estado de Veracruz”, *Contaduría y Administración*, N° 216, 35-69.
- ARISTEGUI, (2013, 10 de Agosto) Afectará crisis económica internacional a México: Carstens, Aristegui Noticias, México, D.F. Recuperado de <http://aristeguinoticias.com/1601/mexico/afectara-crisis-economica-internacional-a-mexico-carstens/>
- BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. (2003, Diciembre) Colombia. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia Et Technica*, No 23.
- BATEMAN, T. y SNELL, S. (1999). Administración. Una ventaja competitiva. Ediciones Mc Graw Hill. Cuarta Edición. Venezuela
- BRODBECK, F. C., FRESE, M., AKERBLOM, S., AUDIA, G., BAKACSI, G., BENDOVA, H., (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29
- BUENO, E. (1995) La competitividad de la empresa. Un enfoque de Organización y una referencia a España. *Dirección y Organización*. No. 13, pp. 5-15
- BUITRÓN, (1999). El impacto de las características individuales y organizacionales en la efectividad: un estudio de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera en México. *Proyecciones*, 1, 2-13.

- CAMISÓN, C.,(1999). "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles", First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: Management related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective. Madrid.
- CAMISÓN, C., (2001). La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.
- CAMPOS S. M., NARANJO P. E., SAUCEDO, C. A., (2007). La competitividad de los Estados Mexicanos. Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública, Tecnológico de Monterrey, Primera edición.
- CARDONA, P., CHINCHILLA, N. (1999, Diciembre). En busca de las Competencias Directiva. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. Harvard Business Deusto Review, IESE 19. 89, pp. 10-19.
- CASTAÑEDA, L (2009). Alta Dirección en las PyMEs. México. Poder.
- CHO, D.S., (1994). A dynamic approach to international competitiveness: the case of Korea, Journal of Far Eastern Business, 1 (1). pp. 17-36.
- CLAVER, E. MOLINA, J.F. QUER, D., (1999). Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico, IX Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Mercado: Nuevas tendencias, Burgos
- CORONADO, A. (2002). El uso de la automatización de información para incrementar la efectividad en la toma de decisiones en la empresa. Congreso nacional y 1er Internacional de investigación en ciencias administrativas.
- CUBBIN, J.; GEROSKI, P. (1987, June). "The convergence of profits in the long run: inter-firm and interer-r-industry comparisons", *The Journal Of Industrial Economics*, Vol. XXXV, n.º 4.
- DE LA O´BURROLA, V. (2002). Modelo integral de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas con potencialidad exportadora en los subsectores de

- alimentos y metalmecánica en Baja California Ponencia presentada en el “VI Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Academia de ciencias administrativas – IPN; México, D. F.
- DEL CASTILLO M. (2010). Guía para el desarrollo del liderazgo directivo en la PyMe, CIRSA, México. D.F.
- DRUCKER, P. F. (2002). LA Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma, pp. 304, Bogotá - México, D.F.
- DUCHESNEAU, D.A., GARTNER, W.B. (1990). “A profile of new venture success and failure in an emerging industry”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, pp. 297-312.
- DUNNING, J. (1995). Empresa multinacional y la economía global. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica
- EDITORIAL VÉRTICE, (2008). Habilidades Directivas, Vértice, España.
- EUROPEAN MANAGEMENT FORUM (1980). Disponible desde <http://www.weforum.org/history> (Consultado 8 diciembre de 2013)
- EQUIA, A. (2000). México en el entorno competitivo mundial del siglo XXI. Proyecto clase media empresarial.” Fundes de México. Disponible desde Internet en www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/.../equihua.doc. (Consultado 28 de Octubre de 2012).
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, JM.; VÁZQUEZ, C.J. (1997). “La importancia del sector como determinante del beneficio”, XI Congreso Nacional, VII Hispano-Francés de AEDEM, Lleida. pp. 111 I.S.B.N.84-7468-978-3
- FERNÁNDEZ, D., CUBEIRO, J. C. y DATZIEL, M. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto Hay Group.
- FERRER, J. y CLEMENZA, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la Estrategia competitiva en los sectores de actividad Metalmecánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño Vol. VII. No.1 Primer semestre, páginas 81-100

- FUNDES DE MÉXICO, (2003). Encuesta por sector de actividad Observatorio PyMEs Disponible desde Internet en <http://www.economia.gob.mx>. (Consultada el 25 de noviembre del 2012).
- GALÁN, J.L.; VECINO, J. (1997): «Las fuentes de rentabilidad de las empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6, n.º 1, pp. 21-36.
- GALICIA, F. (2000). Administración del Recurso Humano para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- GARRIDO, S. (2003). Dirección estratégica. Editorial Mc Graw Hill. España.
- GRANBINSKY, S. (2001). Las reglas de juego en las empresas familiares. Documento presentado en el hotel Fiesta Americana, en la ciudad de Mérida, México.
- GRANADA R. G., CAMISON C. (2008). El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible. Biblioteca de Ciencias Sociales, Editorial Cinca, No. 6, Madrid, España.
- GÓNZALEZ, E. (2000). "Efecto industria, efecto grupo, efecto empresa", ACEDE 2000, Oviedo.
- HAMASAKI, N. (2002). La Gestión Tecnológica en la Pequeña y Mediana Empresa. Ponencia presentada en el "VI Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Academia de ciencias administrativas – IPN; México, D.F.
- HAGUENAUER, L. (1989). "Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro", IEI/UFRJ, TPD No 208, Rio de Janeiro.
- HERNÁNDEZ G. T. J. (2004). Diagnóstico del Estilo de Liderazgo de los Directivos de las Empresas Públicas y Privadas del Estado de Hidalgo. Ponencia. VIII Congreso Anual en Ciencias Administrativas. ACACIA. Universidad Autónoma de Guerrero, Acapulco, Gro.
- HERNÁNDEZ, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, Pyme *Adminístrate Hoy*, 14 (13-14), p. 27.

- INDICE DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL, IMD (2008). Extraído desde la página de internet <http://www.fen.uchile.cl>. (Consultado el 21 de enero del 2013).
- INFORME DE LA COMISIÓN ESPECIAL DE LA CÁMARA DE LOS LORES SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL, (1985).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA INEGI, (2009) extraído desde la página oficial de internet www.inegi.org.mx. (Consultado el 15 de diciembre del 2012).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA INEGI (2005), extraído desde la página oficial de internet www.inegi.org.mx/ (Consultado el 15 de diciembre del 2012).
- KOGUT, B. (1985, Summer). "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", *Sloan Management Review*, pp. 15-27.
- KRUGMAN P.; OBSTFELD M. (2000). *Economía Internacional Teoría y Práctica*, Ed. Prentice Hall, México, D.F.
- KRUGMAN, P. (1994, March/April). *Competitiveness: a Dangerous Obsession*, *Foreign Affairs* Volume 73, No. 2, Washington, EUA.
- LEVA (2004), *Globalización, competitividad internacional y ciudad. Hábitat Metrópolis*. Universidad Nacional de Quilmes. Publicación en línea disponible desde http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/GL_ciudad_comercio.pdf (Consultado 20 de agosto de 2012)
- LEVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de Competencia*. Gestión 2000. España.
- MACIAS H. S., (2014, enero 22). *Productividad para la Competitividad*, El Universal. Recuperado desde <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/productividad-para-la-competitividad-107605.html>
- MADRIGAL T.B.(1999). *Habilidades Directivas*, Ed. McGraw Hill, Segunda Edición, México. D.F.
- MATHEWS, JC. (2009). *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Nathan associates Inc, Primera Edición, Perú.

- MAURI, A.; MICHAELS, M. (1998). "Firm and Industry effects within strategic management: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, (19), 211-21.
- MAZA, A. (1993). Causas de la desaparición de Micro y Pequeña Empresa. *Serie Vector: estudios e Investigaciones. Fundes de México*, pp. 85-120.
- McCLELLAND, D.C. (1995). Achievement motivation in relation to achievement-related recall, performance, and urine flow, a marker associated with release of vasopressin. *Motivation and Emotion*, Vol. 19(1), 59-76
- McGAHAN, A. (1999, December): The performance of US corporations: 1981-1994, *Journal of industrial economics*, volume XLVII, n.º 4
- McGAHAN, A.; PORTER, M. (1997, Summer Special Issue): How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 15-30.
- MILENIO GRUPO, (2013, 2 de julio). La vivienda en México, Milenio grupo Editorial, Méx.
- NELSON, R. (1992). Recent writings on competitiveness: boxing the compass, *Management Review*, 34 (2), 127-137.
- MOON, H.C. y LEE, D. (2004). The competitiveness of multinational firms: a case study of Samsung Electronic and Sony. *Journal of International and Area Studies*. Vol. 11, Iss.1, pp.1-21.
- MOON, H.C, RUGMAN, A. y VERBEKE, A (1995). "The generalized double diamond approach to international competitiveness." en Alan m. Rugman, editor, research in global strategic management. A Research Annual. Vol. 5, pp. 97-114.
- OEM, Organización Editorial Mexicana (2014, Septiembre 1ro.). Capacitación base de la competitividad. El Sol de Toluca, Ciudad de México. Consultada desde el sitio <http://www.oem.com.mx/elsoldetoluca/notas/n3523257.htm>
- OLALDE QUINTANAR, (2010). Reflexiones sobre la competitividad de las PyMEs mexicanas y la importancia de la protección de las ideas. *Gaceta UNAM Campus Morelos*.
- PACHECO, L. (1993). ¿Qué es la productividad informática? *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 7, pp.25-28.

- PFEFFER, J. (1998). Competitive advantage through people, *California Management Review*, Vol. 36, pp. 9-29.
- PORTER, M. (2003). "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index", in WEF, *The Global Competitiveness Report: 2002-2003*, World Economic Forum, Oxford University Press, New York.
- PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press World Economic Forum. Traducción (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes. Barcelona.
- PORTER, M. (2000, Diciembre). Como Influyen las Fuerzas de la Competencia en la Formación de una Estrategia. En: Colección Documentos IICA, Serie de Competitividad No. 17. Bogotá..
- PORTER, M., (2000). *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum-Harvard University, Nueva York.
- POWELL, M. (1997) .Gender Differences in Risk Behavior in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis. *Journal of Economic Psychology*, 18, 605-628
- PORTER, M., (1995). "Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, pp. 97-118.
- PROGRAMA INSTITUCIONAL DE VIVIENDA (PIV 2011-2016). Gobierno del Estado de Hidalgo, Recuperado desde www.hidalgo.gob.mx
- PUCHOL L. (1998). *El libro de las Habilidades Directivas*, Editorial Diaz de Santos, México, Tercera Edición.
- QUINN, (2000). *Change the world*. San Francisco, Jossey, Bass.
- RODRIGUEZ, V. J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Quinta edición. International Thomson Editores, México.
- ROMO, D. y MUSIK, A. (2005, Marzo). Sobre el concepto de competitividad *revista Comercio Exterior*, Vol. 55, Núm. 3.

- ROQUEBERT, J., PHILLIPS, R., WESTFALL, P. (1996). Markets vs. Management: what` drives´ profitability?, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- RUBIO, A., ARAGÓN, A. (2002). “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME”, Cuadernos de Gestión, vol. 2, núm. 1, pp. 49-63.
- RUMELT R. (1991). “How much industry matter?”, *Strategic Management Journal* Vol. 12 pp. 167-185.
- SANGINÉS, E. (2002). Valores y actitudes de los pequeños empresarios de Celaya. Ponencia presentada en el “VI Congreso Nacional y Primero Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Academia de ciencias administrativas. IPN; México, D.F.
- SANTOS, M.V., GARCÍA, M.T., PÉREZ, M.P. (1998). Adaptación e imitación en la estrategia empresarial. El caso de la estructura de mercado de las cajas de ahorro españolas; Cuadernos de economía y dirección de empresas, vol. 2, pp: 203-230
- SCHMALENSEE, R. (1985, June). “Do Markets Differ Much?”, *The American Economic Review*, n.º 3.
- SHARPLES, J., NILHAM N., (1990). Long-Run Competitiveness of Australian Agriculture, United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Foreign Agricultural Economics Report No 243.
- SENGE, P. (1996). La Quinta Disciplina. Editorial Mc Graw Hill. México.
- SENGE, P. (2000). Las personas no son recursos. Conferencia. Gurius Online. Net.
- SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMÉRICA DEL NORTE, MÉXICO: SCIAN (2007), Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, México, D.F. consultado desde:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian2007_1.pdf
- STONER J. A. F., FREEMAN R. E., GILBERT D. R., (2005). Administración, Prentice Hall. 6ta. Edición, México D.F. pp. 659

- THOMPSON, A., STRICKLAND, A. (2004). Administración Estratégica. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México
- TORRES Y. (2013, 16 de julio). Dejan de pagar 5 mil 390 hipotecas. Criterio La Verdad Impresa, Recuperado de <http://criteriohidalgo.com>
- WERNERFELT, B., MONTGOMERY, C. (1988). Tobin's q and the importance of Focus in Firm Performance, *The American Economic Review*, vol.78, n.º 1.
- VALLS A., (2003). Las 12 habilidades directivas clave, Ed. Gestión 2000, 6ta edición.
- WHETTEN, D. A., CAMERON, K.S., (2008). Desarrollo de habilidades directivas: 8a ed. México: Pearson Educación.
- WORLD ECONOMIC FORUM, WEF (2003). Disponible en:
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/astReports/index.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

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.

A continuación deberá circular el número que mejor exprese su posición en la organización con respecto al enunciado; la escala va del 1 al 7, siendo 1 Totalmente en desacuerdo, 2 Muy en desacuerdo, 3 En desacuerdo, 4 Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 5 De acuerdo, 6 Muy de acuerdo y 7 Totalmente de acuerdo. O ENTIENDASE DE ESTA FORMA. 1=

TRABAJO EN EQUIPO								
1	¿Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización?	1	2	3	4	5	6	7
2	¿Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezca?	1	2	3	4	5	6	7
3	¿Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias?	1	2	3	4	5	6	7
4	¿Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo?	1	2	3	4	5	6	7
5	¿Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados?	1	2	3	4	5	6	7
6	¿Es un referente en el manejo de equipos?	1	2	3	4	5	6	7
NEGOCIACION								
7	¿Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto en el nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación?	1	2	3	4	5	6	7
8	¿Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación?	1	2	3	4	5	6	7
9	¿Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo?	1	2	3	4	5	6	7
10	¿Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios?	1	2	3	4	5	6	7
11	¿Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones?	1	2	3	4	5	6	7
12	¿Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que pueden dificultar futuras negociaciones?	1	2	3	4	5	6	7
13	¿Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales?	1	2	3	4	5	6	7
14	¿Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener mejor desempeño en la misma?	1	2	3	4	5	6	7
15	¿Logra persuadir a la contraparte y "vender" sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización?	1	2	3	4	5	6	7
16	¿Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos?	1	2	3	4	5	6	7
DESARROLLO DE COLABORADORES								
17	¿Es consciente del valor estratégico que tienen las personas dentro de la organización, y actúa en consecuencia?	1	2	3	4	5	6	7
18	¿Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias?	1	2	3	4	5	6	7
19	¿Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía?	1	2	3	4	5	6	7
20	¿Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma?	1	2	3	4	5	6	7
21	¿Arma redes de comunicación fluida entre los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento?	1	2	3	4	5	6	7
22	¿Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa?	1	2	3	4	5	6	7
COMUNICACIÓN EFECTIVA								
23	¿Está siempre dispuesto a escuchar a los demás?	1	2	3	4	5	6	7
24	¿Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización?	1	2	3	4	5	6	7
25	¿Promueve la participación y la generación de ideas de su gente, y valora las contribuciones hechas por los colaboradores?	1	2	3	4	5	6	7
26	¿Demuestra interés sobre los colaboradores, en las preocupaciones y problemas, tanto por los aspectos cotidianos y personales?	1	2	3	4	5	6	7
27	¿Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte estos conocimientos?	1	2	3	4	5	6	7
28	¿Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás?	1	2	3	4	5	6	7
29	¿Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor?	1	2	3	4	5	6	7
30	¿Persuade y convence en instancias de discusión o negociación?	1	2	3	4	5	6	7
31	¿Formula preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas?	1	2	3	4	5	6	7
32	¿Repregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido?	1	2	3	4	5	6	7
33	¿Comprende y comunica temas complejos, con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto?	1	2	3	4	5	6	7
HABILIDAD ANALITICA								
34	¿Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización?	1	2	3	4	5	6	7
35	¿Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización?	1	2	3	4	5	6	7
36	¿Detecta oportunidades?	1	2	3	4	5	6	7
37	¿Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes?	1	2	3	4	5	6	7
38	¿Recopila información relevante y organiza las partes de un problema en forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades?	1	2	3	4	5	6	7
39	¿Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales?	1	2	3	4	5	6	7
40	¿Trabaja con hechos y datos concretos?	1	2	3	4	5	6	7
41	¿Reconocer las tendencias al analizar las diferentes situaciones?	1	2	3	4	5	6	7
42	¿Utiliza la visión de conjunto en el análisis de la información?	1	2	3	4	5	6	7
43	¿Clasifica las ideas usando gráficos y/o tablas que explican los fenómenos analizados?	1	2	3	4	5	6	7
44	¿Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos, y de establecer relaciones adecuadas entre ellos?	1	2	3	4	5	6	7
INNOVACIÓN								
45	¿Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes?	1	2	3	4	5	6	7
46	¿Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes y usualmente los sorprenden y deleitan?	1	2	3	4	5	6	7
47	¿Aporta creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar?	1	2	3	4	5	6	7
ENFOQUE A RESULTADOS								
48	¿Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficacia?	1	2	3	4	5	6	7
49	¿Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados?	1	2	3	4	5	6	7
50	¿Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y satisfacción de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
51	¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7
52	¿Es un referente dentro de la compañía en relación con la mejora de la eficiencia?	1	2	3	4	5	6	7

AUTOCONTROL

53	¿Se expresa con precisión y calma en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles o de confrontación?	1	2	3	4	5	6	7
54	¿Es moderado y sensato en todos sus actos, tanto en su vida laboral como personal?	1	2	3	4	5	6	7
55	¿Da coaching a su gente para desarrollar su capacidad de actuar con prudencia, y premia sus logros en este estilo ?	1	2	3	4	5	6	7
56	¿Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de encontrarse bajo altos niveles de presión?	1	2	3	4	5	6	7
57	¿Siempre prioriza la imagen y reputación de la organización, independientemente de sus propios intereses y emociones?	1	2	3	4	5	6	7
58	¿Tiene una alta resistencia al estrés, que conserva aunque las circunstancias adversas se mantengan largos periodos de tiempo?	1	2	3	4	5	6	7
59	¿Explica problemas complejos, fracasos propios o ajenos y/o acontecimientos negativos, sin perder la calma, el realismo y el optimismo?	1	2	3	4	5	6	7
60	¿No sobredimensiona logros propios ni de su equipo y puede evaluar objetivamente su desempeño y el de su grupo?	1	2	3	4	5	6	7
61	¿Mantiene alto y constante su nivel de performance, más allá de situaciones o entonos desfavorables, tanto personales como laborables?	1	2	3	4	5	6	7
62	¿Su ánimo es estable, aun en situaciones cambiantes, alternativas o adversas?	1	2	3	4	5	6	7
63	¿Sus reacciones son siempre equilibradas y controladas, aun en situaciones imprevistas?	1	2	3	4	5	6	7
64	¿Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cuál puede ser la mejor alternativa en acción. No pierde esta capacidad aunque la presión y los tiempos lo apremien?	1	2	3	4	5	6	7

INICIATIVA

65	¿Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción?	1	2	3	4	5	6	7
66	¿Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidentes para los demás?	1	2	3	4	5	6	7
67	¿Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia?	1	2	3	4	5	6	7
68	¿Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido de sus respectivos equipos de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7
69	¿Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio?	1	2	3	4	5	6	7
70	¿Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia?	1	2	3	4	5	6	7

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

71	¿Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de sus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
72	¿Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores?	1	2	3	4	5	6	7
73	¿Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales?	1	2	3	4	5	6	7
74	¿Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación de éste en relación con sus propios clientes?	1	2	3	4	5	6	7
75	¿Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5	6	7

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

76	¿Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras?	1	2	3	4	5	6	7
77	¿Prioriza la relación de largo plazo con el cliente, por sobre beneficios inmediatos u ocasionales?	1	2	3	4	5	6	7
78	¿Es referente dentro de la organización por mantenerse al tanto de toda información clave referida a la competencia y al mercado en general?	1	2	3	4	5	6	7
79	¿Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce, para poder hacer los cambios necesarios y lograr llegar al objetivo en tiempo y forma y con la calidad esperada?	1	2	3	4	5	6	7
80	¿Organiza bases de datos novedosas, disponibles para toda la organización, con información que procura recibir habitualmente por diferentes medios?	1	2	3	4	5	6	7
81	¿Identifica con destreza fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización?	1	2	3	4	5	6	7

ÉTICA PROFESIONAL

82	¿Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales?	1	2	3	4	5	6	7
83	¿Es ejemplo en los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales?	1	2	3	4	5	6	7
84	¿Es modelo en el mercado y en su empresa, y se le reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida?	1	2	3	4	5	6	7
85	¿Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización?	1	2	3	4	5	6	7

CALIDAD EN EL TRABAJO

86	¿Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos?	1	2	3	4	5	6	7
87	¿Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios?	1	2	3	4	5	6	7
88	¿Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización?	1	2	3	4	5	6	7
89	¿Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen?	1	2	3	4	5	6	7
90	¿Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados?	1	2	3	4	5	6	7
91	¿Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y expertiz de su gente?	1	2	3	4	5	6	7
92	¿Se anticipa a necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operantes en beneficio de todos?	1	2	3	4	5	6	7

Sexo M ___ F ___
 Antigüedad en el actual puesto _____ años.
 Edad _____ años.
 Grado máximo de estudios _____
 Estado civil _____
 ¿En cuántos lugares ha trabajado? _____

Anexo 2. Cuestionario de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	Favorable	Neutro	Desfavorable
1- Ingreso de competidores			
1.1- Economía de grande escala.		x	x
1.2- Diferenciación de productos o lealtad de marca.	x		
1.3- Requerimiento de capital.			x
1.4- Ventajas de costos independientemente del tamaño.			x
1.5- Acceso a los canales de distribución.			x
1.6- Influencia de la política gubernamental.	x		
2- Amenaza de sustitutos			
2.1- Existen productos sustitutos.			x
3- Poder de negociación de los compradores			
3.1- Está concentrado y compra grandes volúmenes.	x		
3.2- Grado de estandarización del producto.	x		
3.3- Los productos que adquieren forman un componente de sus productos y representan una fracción significativa de sus costos.	x		
3.4- Tiene bajos beneficios.	x		
3.5- Los productos son importantes en su calidad de producto o servicio de los consumidores.	x		
3.6- Los productos economizan el dinero de los consumidores.		x	
3.7- Los consumidores plantean una amenaza de integración hacia atrás al realizar productos industriales.	x		
4- Poder de negociación de los proveedores			
4.1- Está dominado por unas pocas compañías y están concentradas en la industria que venden.	x		
4.2- Costos de cambio de proveedores.			x
4.3- Amenaza real de integración hacia delante.	x		
4.4- Que pueda integrarse hacia atrás.			x
4.5- La industria es un cliente importante para los proveedores.	x		
5- Rivalidad entre los jugadores existentes			
5.1- Número de competidores con recursos y capacidades similares.			x
5.2- Tasa de crecimiento del sector industrial.	x		
5.3- Magnitud de costos fijos o de almacenamiento.		x	
5.4- Diferenciación de producto o lealtad de marca.	x		
5.5- Barreras de salida.	x		
5.6- Si los rivales tienen diferentes estrategias, orígenes y cultura.	x		