



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS

T E S I S

Para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta

Oscar Evangelista Albarrán

Director de tesis

Dr. José Alberto Hernández Aguilar

Codirector de tesis

Dra. Luz Stella Vallejo Trujillo

Comité revisor:

Dr. Fernando Romero Torres

Dr. Martín Gerardo Martínez Rangel

Dr. Javier Neri Uribe



Cuernavaca Morelos

noviembre 2019

Dedicatoria

A mis padres Erasmo y Juliana, por que, a pesar del tiempo, me siguieron apoyando hasta el dia de hoy, siempre al pendiente, siempre impulsando, por siempre un ejemplo, los amo.

A mis hijos, Oscar y Diego por ser mi razón de ser y el impulso para culminar.

A mi esposa, que siempre estuvo al pendiente, Betty.

A mis hermanas Sonia y Selene.

Cuernavaca, Morelos, a 28 de noviembre de 2019

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Oscar Evangelista Albarrán certifico que la Disertación titulada, DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS, la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo, doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



Oscar Evangelista Albarrán
Matricula 85201607

Índice

Contenido

CAPÍTULO 1.....	6
Planteamiento del problema	6
1.1 Definición del problema.....	10
1.2 Justificación	13
1.3. Pregunta de investigación.....	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Hipótesis	15
CAPÍTULO II.....	17
Marco Teórico - Conceptual.....	17
2.1 Origen léxico de competencia.....	17
2.2 Tipos de competencia	22
2.3 Competencias básicas	22
2.4 Competencias específicas	23
2.5 Competencias laborales y competencias profesionales.....	24
2.6 Competencias transversales.....	25
2.7 Desarrollo competencias transversales y otras características que influyen en la búsqueda y obtención de empleo	31
CAPÍTULO III.....	42
Caso de estudio	42
CAPÍTULO IV	47
Metodología.....	47
4.1 Instrumento de medición de competencias transversales	47
4.2 Tipo de investigación.....	49
4.3 Instrumento.....	49
4.4 Muestra por Conveniencia	50
4.5 Variables de la investigación	51
CAPÍTULO V	53

Resultados.....	53
5.1 Resultados socio-demográficos	53
5.2 Resultados del Instrumento	60
5.2.1 Grupo 1: Cognición.....	62
5.2.2 Grupo 2: Compromiso	63
5.2.3 Grupo 3: Instrumental.....	64
5.2.4 Grupo 4: Personal.....	65
5.2.5 Grupo 5: Sistémico	66
Conclusiones y trabajos futuros	72
5.4 Recomendaciones	73

CAPÍTULO 1

Planteamiento del problema

En todo el mundo la tendencia ha sido hacia la globalización, por lo que las organizaciones debieron ser maleables para adaptarse rápidamente al entorno, cada vez son necesarias mayores y mejores competencias de las personas en los mercados laborales de servicios y bienes, el cambio es constante en todos los ámbitos, para lo cual, es necesario recurso humano bien capacitado y comprometido para que desarrolle correctamente su creatividad e innovación.

El rol de los dueños de las organizaciones ha evolucionado de tal manera que ahora otorgan el protagonismo a los profesionistas que laboran en estas empresas, considerando puntos relevantes como la formación que han llevado a cabo a lo largo de su vida para potencializar sus aptitudes, actitudes, capacidades y observar su contribución al proceso de adquisición, desarrollo y maduración de competencias.

Los empresarios se han enfocado a diversos objetivos principales tales como la formación de su personal a lo largo de la vida laboral, en donde los profesionistas son los protagonistas y el centro de atención de un nuevo proceso, en el cual de forma casi automática, el profesionista y el empresario deberán asumir nuevos papeles, que soporten la articulación entre las nuevas modalidades, métodos y sistemas de evaluación, que realmente propicien la adquisición, el desarrollo y la maduración de competencias en el profesionista; aspecto que se encuentra bien fundamentado pero que aún en la práctica existe resistencia al cambio.

El constante cambio reclama a las organizaciones, indistintamente de su dimensión y edad, una mayor flexibilidad en cuanto a cómo se organiza la producción y el trabajo, que admita una adaptación más sencilla y rápida a los cambios globales. No obstante, esta situación alcanza más relevancia en las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que su periodo de vida depende de la adaptabilidad y elasticidad que estas tengan para adecuarse a las nuevas

tendencias del mercado, ya que en nuestro país el 98% de las compañías son MiPyMes y se posicionan en el 64% de la planta productiva (INEGI, 2017), por lo que el recurso humano debidamente calificado, con experiencia y conocimientos son esencialmente requeridos para desenvolverse en diferentes actividades y puestos de trabajo en su organización (Bohlander, 2001).

En consecuencia, se hizo necesario establecer métodos de enseñanza-aprendizaje que permitieron favorecer la adquisición de conocimiento autónomo del profesionalista a través de la instrucción corporativa que se dio como resultado del

trabajo en equipo, y que integró a los profesionistas para aprender de sus compañeros obteniendo un pensamiento crítico y desarrollando sus competencias cognitivas de alto nivel, fundamentales para su desarrollo profesional.

La pretensión de mayores capacidades en el personal se refleja tanto hacia el exterior como al interior de la organización. Hacia el exterior, propicia a generar un proceso progresivo que integre todos sus recursos y se adapte a las nuevas tendencias tecnológicas y a los cambios estructurales. Hacia el interior, el contar con personal capacitado, obtiene una gran relevancia ya que esta situación influye de manera positiva en todos los espacios de la misma, lo que implica el progreso de las condiciones laborales, el enriquecimiento del contenido, los contextos de adaptabilidad organizacional, la seguridad e higiene en el trabajo, los salarios y el clima laboral, entre otros. Cabe destacar que es imprescindible y fundamental la constante capacitación integral y continua del capital humano, relacionadas con las necesidades de la compañía, con la finalidad incrementar los niveles de competitividad y productividad para generar una mayor rentabilidad de esta ante los mercados en el mundo y el cambio de tecnologías. Por ello, debe ser característico de cualquier organización el mantener una perspectiva de largo plazo; ante el constante cambio global, los retos más importantes que afronta la organización son, Chiavenato (2000): la modernidad de la tecnología, reconfiguración de sus métodos de producción y trabajo, y la formación constante del capital humano, en

consecuencia, en la disposición en que una organización enfoque su atención a estos aspectos, ésta logrará ser más productiva y competitiva.

Es así, que los recursos que se invierten en la capacitación y en formar el recurso humano se transforman en uno de los factores más importantes del proceso productivo, originados por la globalización de los mercados y la evolución tecnológica.

Durante la transformación del entorno en una organización, así como en la apertura comercial y la propagación de las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC'S) en la misma, puede generarse en un principio una serie de dudas acerca de la contratación del recurso humano en las empresas, como son y que competencias requiere el recurso humano para ser aceptado en relación al sector que se dirija.

Las empresas han vivido contantemente la disyuntiva de entre cerrar o continuar con la cortina arriba, el objetivo principal es poder ser la primera opción de compra de los clientes, pero el mercado es cada vez mucho más competitivo, en el que los consumidores ven disminuido su poder adquisitivo, derivado de los altibajos en la economía, más sin en cambio, hay empresas que han logrado perdurar de generación en generación, debido a que han encontrado alternativas que les permitan precisamente eso; y una de esas alternativas es la capacitación constante de su plantilla laboral, para adaptarse a los cambios dinámicos que la globalización exige para poder sobrevivir. Para Cuernavaca, como para el resto de nuestro país, las empresas constituyen uno de los sectores productivos más importantes, razón fundamental para originar ideas y opciones de como poder capacitar a las personas, a fin de incrementar la productividad y competitividad para beneficiar social y económicamente a la región.

La sociedad ha evolucionado y se ha enfrentado a nuevos retos, como el acceso a la información y al conocimiento, lo que demanda al profesionista más y mejores funciones cognitivas y el hecho de pensar de manera crítica es considerado una competencia transversal, lo cual es fundamental en el análisis de la información. Para profundizar en el aspecto de las competencias transversales, la valoración formativa proporciona los recursos necesarios para realizar la investigación mediante el involucramiento de los profesionistas para evaluarse entre pares las actividades desarrolladas o las resultantes del trabajo en equipo.

La importancia de este estudio radicó en conocer de manera cualitativa y cuantitativa una de las partes fundamentales de las características esenciales de los empresarios en el área directiva de empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, ahondando en las competencias transversales e investigando y analizando un modelo de enseñanza, para ello los profesionistas realizaron una encuesta en donde se identificaron los criterios y juicios, que se obtuvieron de la autoevaluación, para optimizar el desempeño del profesionista en la organización y la calidad del aprendizaje.

Los resultados de esta investigación fueron relevantes especialmente en el ámbito empresarial, ya mediante la definición de la problemática se pudo detectar, que las empresas requieren y reclutan a personal cada vez más competente para llevar a cabo la misión y visión de la organización, diversos investigadores han analizado a fondo la situación y aportado sus conclusiones, para poder subsanar la necesidad de la empresa, en esta investigación se obtuvieron resultados relevantes en cuanto a diagnosticar las competencias de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA, por lo que su difusión continuará a través de artículos en revistas de impacto, presentación de eventos, congresos y otros espacios, con el fin de contribuir en la ampliación del conocimiento e implementación de la evaluación formativa con nuevas reflexiones que ayude a mejorar las prácticas empresariales en cuanto al desarrollo y evaluación del propio proceso de enseñanza aprendizaje.

1.1 Definición del problema

Durante el siglo XIX, el análisis del recurso humano no tenía gran importancia en el desarrollo económico de un país ni en sus organizaciones, esta situación se consideró en el estudio elaborado por Gary Becker (1964), que, al dedicar su estudio a dicho concepto, fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo.

Uno de los autores más representativos (Becker, 1964), estudió las sociedades del conocimiento y determinó en su análisis, que el capital humano que estas tenían era el principal valor con el que contaban, los conocimientos y las habilidades que integran parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo y demás, él logró establecer la relevancia del recurso humano para la productividad en las economías modernas, ya que ésta se basa en la creación, difusión y utilización del saber¹.

El concepto "capital humano", creado a inicios de los años 70's por el economista Theodore Schultz (1961), ha sido saturado de múltiples conceptos; por un lado, hace mención al factor de producción, es decir, a la calificación, los conocimientos y la experiencia adquiridos por la gente, lo que posibilita producir más con el mismo importe de capital físico. Comenzando con el uso técnico, (Becker, 1964), el término se agregó a la personalidad, reputación y apariencia, y se enlazó a la inversión educativa; la cuál es factible medir en términos de costos directos, gastos vinculados al estudio y de oportunidad de ingresos a los que renuncia el estudiante. En los años noventa nuestro país apertura sus mercados como consecuencia de la globalización, estableciendo coaliciones que propiciaron el crecimiento productivo y social mediante tratados comerciales. Esta situación

¹ El concepto de "Sociedades del Conocimiento tiene en cuenta que la actividad humana es creativa y genera pluralidad y diferencias en sus diferentes expresiones", KOICHIRO MATSUJURA, Director General de la UNESCO, 32ª Reunión 29/Septiembre/2003.

generó como consecuencia una gran complejidad en la manera en que se habría de afrontar al entorno económico, pero a su vez, nace la necesidad de que las compañías sean cada vez más competitivas, en el ámbito nacional e internacional, necesitando para ello, gentes capaces de adecuarse a los constantes cambios, que lleven a cabo actividades diversas y diferentes. Es decir, se necesita de recurso humano calificado sobre un ambiente diverso, complejo e integral.

Sin embargo, gran parte de los economistas concuerdan en que alcanzar habilidades, experiencia y conocimientos, que se obtienen mediante la educación y la práctica laboral (Davenport, 2000); de igual modo, remite a la capacitación en sí y a los progresos que se gestionan en el trabajo.

Con relación a ese capital humano, se han marcado prácticas nuevas de contratación. Efectivamente, se contrata cada vez más a empleados más preparados escolarmente, a ellos se les otorga la preferencia en la capacitación. En primer lugar, este cambio cualitativo puede adjudicarse a los cambios considerables que han resultado en la economía desde la década de los 90's. Algunas de estas son la apertura comercial global y su gran competitividad, que contiene tanto el incremento de la productividad como la mejor calidad de los bienes y servicios, así como las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación), que operan en la economía e influyen profundamente en los diversos sectores de la distribución.

En un mundo envuelto por la globalización, donde la competencia es cada día más feroz, es muy relevante analizar todos y cada uno de los elementos que integran la cadena productiva de la organización, con el objetivo principal de mantenerse competitivo y afrontar los nuevos desafíos que a diario se presenta. Debido a ello, es que resulta muy importante el capacitar al colaborador, ya que es necesario hacer eficientes todos los procesos, donde intervienen las personas para generar mayor valor.

Entonces, resulta interesante saber si estas tendencias se presentan en las empresas afiliadas a CANACINTRA en el Estado de Morelos, en donde la contratación de trabajadores sin capacitación sigue siendo significativa a principios de la presente década (2010-2019).

A fin de conocer si las tendencias anteriores se presentaron en las empresas afiliadas a CANACINTRA en el estado de Morelos, se estudió y analizó el nivel de educación del recurso humano concentrado y contratado, tomando en cuenta los conocimientos y competencias laborales acumuladas por el empleado, así como el nivel escolar de los trabajadores.

Para los empresarios una de las prioridades era el desarrollo económico, después se ocuparon por el desarrollo de la gente; hoy en día es totalmente diferente ya que la relación entre educación y progreso económico es fundamental y necesaria. Este acontecimiento reciente se origina a inicios del siglo XX, en donde la educación, las habilidades y el conocimiento se transforman en componentes concluyentes para decretar la productividad de la gente, siendo establecida como, la era del recurso humano en la idea de que un componente primario del nivel de vida de un país es su conquista en el progreso y uso de las habilidades, hábitos y conocimientos, y los de sus habitantes.

La modernidad, el progreso y la inversión en recurso humano son esenciales para las micro, pequeñas y medianas empresas; este es el sector de más tamaño en la estructura empresarial local y nacional, estos conceptos son algunos de los temas esenciales en diario acontecer del crecimiento social y económico de México. Entretanto la modernidad envuelve casi completamente a las grandes empresas, las micro, pequeñas y parte de las medianas empresas se encuentran rezagadas. Consiguientemente, las empresas del sector terciario, no tienen un abanico extenso de competencias y conocimientos. La formación del capital humano representa una estrategia central para el progreso del país. En consecuencia, su carencia se

asemeja como una barrera para el progreso y la inversión en recurso humano, como una precondition tanto para el país, como para el aumento de la productividad (Ibarra 2002, p.42).

1.2 Justificación

México cuenta con una economía sostenida en las micros, pequeñas y medianas empresas que representan el 97.3% del universo, (INEGI, ENAPROCE, 2018) pero desgraciadamente un número considerable perece en alguna etapa temprana de su ciclo de vida, y no precisamente por la falta de capital, si no por una falta de estructura organizacional, correcta administración y falta del recurso humano ideal y su óptima capacitación.

Es importante mencionar que actualmente estas organizaciones, en México y particularmente en la ciudad de Cuernavaca, requieren de realizar cambios estructurales, dándole la importancia fundamental que requiere, ya que se encuentran inmersas en un ambiente dinámico de negocios, en donde, únicamente sobreviven las más aptas y capaces de adaptarse a dichos cambios. Para lograrlo, es necesario que incorporen a personas con las competencias necesarias para no solo advertir dichos cambios, sino navegar en ellos y lograr que se cumplan los objetivos de la empresa, entre ellos, el permanecer en una industria o mercado y lograr alcanzar las ventajas competitivas que dicho mercado les exige.

Dado que muchas empresas afiliadas a CANACINTRA no poseen los recursos suficientes para crear estructuras que soporten el correcto proceso administrativo para el reclutamiento y selección de personal, es necesario que hagan eficiente dicho proceso, de tal manera que no tengan que pagar altos costos para hacerse de personal competente. Por lo tanto, es necesario implementar un diagnóstico que facilite de manera específica todo lo relacionado con el proceso de detección de competencia para este tipo de empresas, mismo que daría oportunidad a que las empresas puedan prolongar su ciclo de vida dentro del mercado y a largo plazo generar una economía sostenible en Cuernavaca, Morelos.

Cualquier tipo de empresas necesita adaptarse a las circunstancias, por lo que, es necesario e imperante detectar las fortalezas para poder aprovechar lo que mejor se sabe hacer y explotar en su máximo las oportunidades que el mercado ofrezca en cuanto a las competencias de sus profesionales.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias transversales más importantes que se requieren en los profesionales, según los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar las competencias transversales requeridas en los profesionales desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

1.4.2 Objetivos específicos

1. *Diagnosticar* las competencias transversales requeridas para el desempeño de sus funciones dentro de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.
2. Identificar las competencias transversales preponderantes en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.
3. Sugerir un plan de capacitación el reforzamiento de las capacidades menos relevantes, mediante talleres y cursos, en los directivos de las

empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

1.5 Hipótesis

Las hipótesis de la presente investigación son:

H1: ¿Es posible evaluar las competencias transversales con las que deben contar los profesionales de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H01: ¿No es posible evaluar las competencias transversales con las que deben contar los profesionales de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H2: ¿Se pueden diagnosticar las competencias transversales requeridas para el desempeño de sus funciones de los profesionales dentro de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H02: ¿No se pueden diagnosticar las competencias transversales requeridas para el desempeño de sus funciones de los profesionales dentro de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H3: ¿Se pueden identificar las competencias transversales preponderantes en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H03: ¿No se pueden identificar las competencias transversales preponderantes en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de

los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos?

H4: La competencia transversal preponderante en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos es la Competencia Personal.

HO4: La competencia transversal preponderante en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos no es la Competencia Personal.

CAPÍTULO II

Marco Teórico - Conceptual

En esta sección se realizó un recorrido de los temas más importantes sobre el tema de investigación, analizando conceptos específicos como lo son las competencias transversales desde diversos puntos de vista, empezando desde lo general a lo particular, se abordó también el tema de cómo el aprendizaje enfocado en la adquisición de competencias fue un elemento clave dentro de las reformas a las políticas en los sistemas actuales. Después se analizaron diversos marcos de competencias transversales analizando sus generalidades y especificidades, posteriormente desde la perspectiva empresarial se hizo un resumen de los temas básicos sobre el desarrollo de competencias transversales. Por último, y desde una perspectiva empresarial, se resumieron los temas que la literatura apunta como básicos a la hora de enfrentar el desarrollo de competencias transversales en particular, en el marco empresarial.

2.1 Origen léxico de competencia

Al analizar y estudiar la diversa literatura existente sobre el término de competencias, se encontraron intentos por definirla en diversas ramas de estudio, como la psicológica, la laboral y la social.

Diferentes escritores como Becker (1964), McClelland (1973), Schultz (1960) han dado a conocer las mejoras de colaborar con el enfoque de competencias. Las mejorías destacadas son que la formación asentada en competencias propicia métodos de aprendizaje y beneficia la ejecución de programas de capacitación pertinente, elástica y de calidad, que admite una armonía más rápida a los cambios productivos y tecnológicos.

De acuerdo con McClelland (1973) existe un debate sobre la relación entre competencia e inteligencia, lo cual no está correlacionado y no predicen el éxito laboral. Quienes definen el término de competencia basados en supuestos y métodos de estudio ocupacional, acentúan la importancia de ubicar las tareas y funciones que deben desempeñar para una función efectiva.

La mayoría de los autores imputan a David McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, la creación inicial del término "*Competence*" en el campo de la Psicología, y propone que los test de conocimientos y de aptitud no exponen relación con conclusiones relevantes en la vida, como pudiese ser el triunfo laboral. El término de competencias se empezó a utilizar derivado del producto de las exploraciones de McClelland en la década de los setenta, las que se orientaron a ubicar las variaciones que logran revelar el cometido en el trabajo. Una de las primeras muestras fue demostrar que no eran suficientes los acostumbrados test y experimentos para pronosticar el éxito en el desempeño laboral. McClelland pudo crear un cuadro de peculiaridades que marcaban diferencia entre diversos parámetros de rendimiento de los colaboradores derivados de una serie de entrevistas y observaciones. La manera en que mencionó tales componentes se centralizó más en las particularidades y conductas de los trabajadores, que desarrollaban los trabajos en las habituales tareas y lugares de trabajo. De tal manera que las recientes definiciones siguen avanzando a la complicada realidad del desarrollo actual en el encargo, por lo que se transforman las definiciones sobre competencia laboral.

El encauzamiento sobre competencias aclara notablemente el horizonte para la elección de recurso humano, el cual puede basarse ya no sobre títulos o nombramientos sino sobre capacidades reales demostradas, Boyatzis (1982).

Las competencias de acuerdo con Boyatzis (1982), son características de la persona relacionadas al desempeño superior en el trabajo, incluyendo rasgos, habilidades y conocimientos que ésta utiliza; es decir, las competencias son conductas laborales de las personas para hacer un trabajo efectivo.

Otra definición importante sobre competencia es que es la capacidad tangible de la persona para dominar el cúmulo de tareas para una actividad en específico. De tal manera es factible determinar que la tendencia de las competencias tiene implicaciones en la gestión de recursos humanos.

A continuación, se mencionan las definiciones más importantes de los autores más relevantes en esta área de estudio:

David McClelland (1961, P. 342) examina la estimulación de las personas y crea los cimientos para implantar la gestión por Competencias, la cual la define como: “Un interés recurrente para el logro de un objetivo. Un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos”.

Daniel Goleman (2002, P.226) alumno de McClelland indica: “Ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y los demás”.

Jaques Elliot (1994, P.287): “Ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas”.

Al examinar el punto de vista de Prieto (1997) éste hace referencia al término competencia como sinónimo de autoridad y lo relaciona con la figura profesional en la que se hace referencia tanto a trabajos como a ocupaciones entendiendo dicho término como el acumulado de ejecuciones, resultados, actuaciones y consecuencias que le son exigidas al profesional. Otros significados contemplan a la competencia como capacitación o suficiencia. En primera instancia se cree que

la competencia está directamente vinculada a las funciones y tareas de un profesional, para que desempeñe correctamente su labor. Esta idea está íntimamente vinculada con el proceso de capacitación y cualificación, aunque no se puede eludir lo difícil que desde el punto de vista formativo y profesional tiene la valuación de las competencias para que después se pueda acreditar y certificar el dominio de las mismas. La competencia tiene generalmente un cumulo de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que son particulares y se perfeccionan entre sí; de tal manera que la persona logre desempeñarse con eficacia frente a las circunstancias de su profesión. La obtención, cesión y realización de las competencias están en los métodos formales como en técnicas informales de la vida diario o profesional.

Claude Levy-Leboyer (2000, P.178) “Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación, las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales”.

Marelli (1999, P.287) dice que: “...la competencia es una capacidad laboral, medible necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben mostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Agrega que son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo...”.

De acuerdo a Pérez y Ángel (2007, p.245) las competencias "son un conjunto complejo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, emociones y motivaciones que cada individuo o cada grupo pone en acción en un contexto concreto para hacer frente a las demandas peculiares de cada situación”.

Según D'Angelo (2005: p.7) "Las competencias expresan las potencialidades de desarrollo humano y profesional que se logran a través de desempeños efectivos de las personas en condiciones de interacción interpersonal y sociocultural. Son, por tanto, unidades psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas."

Para Camperos, M. (2008) las competencias conforman las conductas que evidencian la capacidad de una gente para poner en práctica sus conocimientos, experiencias, disposiciones, habilidades, actitudes y valores, con el fin de, resolver o actuar frente a situaciones de carácter personal, ciudadano, profesional y social.

El proyecto *Tuning Educational Structures in Europe* (2003), al que se hará referencia después, define la Competencia como una mezcla afanosa de propiedades, en proporción a procedimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que muestran los responsables del conocimiento de un programa educativo o lo que los estudiantes son competentes de mostrar al término de un proceso educativo.

Un ejemplo de competencia laboral muestra lo que una persona puede hacer, la manera en que se puede calificar si lo que realizó está bien elaborado y el entorno del trabajo en el que se desenvuelve para que lo realice.

Desde el punto de vista etimológico la palabra competencia proviene del latín "*competere*", y su significado es encontrarse o ir al encuentro de una cosa. Remontándonos al siglo XV, "*competere*" mezcla el verbo en latín con dos verbos castellanos "competir" y "competer" "que a pesar de que tienen diferencias el sustantivo competencia es común, lo cual magnifica la dificultad (Fernández, 1999).

2.2 Tipos de competencia

Cuando se estudia el término de competencia, se debe tener en cuenta que existen varios tipos de enfoque y perspectivas que dan como resultado distintas clasificaciones de las mismas. Con la intención de proporcionar un panorama más amplio de esta clasificación, se muestran las siguientes clasificaciones. Algunos autores clasifican las competencias en 3 rubros: básicas, genéricas y específicas.

Competencias básicas, competencias genéricas o transversales, competencias específicas y competencias profesionales o laborales y de acción son continuamente mencionadas en el desarrollo de esta tesis y se detalla a continuación una breve definición de cada una.

2.3 Competencias básicas

Las competencias básicas se obtienen como consecuencia de la instrucción elemental. Hace referencia a las habilidades para leer, escribir, hablar, matemáticas básicas. Otras denominaciones son: *Basic Skills en E.E.U.U.*, *Core Skills en U.K.*, *Key Competencies en Australia*, *Capacidades Básicas en Francia*. Se encuentran referencias en el currículum como el grupo de objetivos, competencias básicas, contenidos, métodos pedagógicos y criterios de evaluación. Al terminar la Educación Secundaria todas las sedes realizarán una evaluación de diagnóstico de las competencias básicas alcanzadas por sus estudiantes. El Consejo Europeo de Lisboa (2000), instituye la estrategia de Lisboa Educación y Formación que afirma lo siguiente: “todo ciudadano debe poseer los conocimientos necesarios para vivir y trabajar en la nueva sociedad de la información”, se realiza una convocatoria para que se instituyeran las nuevas destrezas básicas. En Estocolmo, se instituyen tres objetivos estratégicos y trece objetivos precisos complementarios que deben conseguir antes de que concluya 2020 para lograr una serie de competencias básicas. El haber obtenido o no, dicha competencia determinara claramente el nivel de empleabilidad que una gente posee y consiguientemente, la posibilidad que

dicha gente tiene de insertarse en el mercado laboral y mantener un estado de bienestar.

El Consejo de Ministros de la Unión Europea impuso, en una junta del día 12 de mayo de 2009, el nuevo contexto para la colaboración en educación y formación, con el objetivo de brindar seguridad al progreso profesional, social y personal de todas las gentes, poder emplearse y bienestar económico sostenible.

Las metas del sistema educativo mexicano se precisaron con los compromisos del país con la estrategia de los empresarios y los objetivos convenidos por los países de América Latina. El tipo descentralizado del sistema educativo y la repartición de competencias que responsabiliza del cumplimiento de las políticas educativas a las administraciones educativas requiere que las metas sean tomadas y llevadas a la práctica de manera coordinada por el conjunto de dichas administraciones.

2.4 Competencias específicas

Las competencias específicas están claramente conexas con la práctica de las ocupaciones concretas y no se pueden transferir fácilmente de uno a otro espacio, dadas sus peculiaridades tecnológicas. Es la situación de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros. (*Industry Specific Standards en U.K. y Australia*, 2018). Las competencias laborales específicas son aquellas que se necesitan para llevar a cabo las funciones propias de las labores del sector productivo.

Tenerlas indica que la persona cuenta con el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de un trabajo y, por ende, proveen el alcance de los fines organizacionales. Las competencias laborales específicas están vinculadas con las labores productivas. Estas competencias facultan a la gente para llevar a cabo una

labor o un grupo de labores. Una tarea es un grupo de puestos de trabajo con funciones productivas análogas cuyo cometido requiere competencias comunes relacionadas con las metas que se logran. Por el hecho de elegir como combinado de este trabajo a gentes egresadas, se inicia del supuesto de que ya han logrado tanto las competencias básicas como las específicas, puesto que tienen un título que así lo confirma.

2.5 Competencias laborales y competencias profesionales

Fue en Inglaterra en donde se inició a aplicación del enfoque de las competencias laborales en el año 1986, después fue Australia quien lo implemento en 1990 y en México en 1996, mediante políticas que impulsaron los gobiernos centrales para fortalecer los sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de las competencias, principalmente con el objetivo de generar competitividad en todos los ámbitos de la economía.

Las competencias laborales o profesionales son un punto de inflexión entre las partes educativas y productivas, ya que exponen qué se debe crear en los trabajadores y las ocupaciones que éstos deben lograr en el espacio de trabajo. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” (Mertens 2000, P. 12). El término de competencia laboral o profesional se formó primero en los países industrializados derivado de la necesidad de crear gentes para hacer frente a los cambios de tecnología, de la organización y, en general, al requerimiento de un nuevo mercado laboral. A la vez, en los países en vías de desarrollo su aplicación ha estado relacionada a mejorar los sistemas de creación para conseguir más armonía entre los requerimientos de las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

En momentos se protege la apariencia de que competencia laboral comprende al concepto de competencia profesional, porque lo laboral envuelve todo lo concerniente con el mundo laboral, ya sea profesión u oficio. En los libros se habla

sin distinción de competencias laborales o profesionales. Siguiendo a Sánchez (2004, P. 231) el cual asevera que “es más preciso y correcto utilizar el término orientación profesional”, en esa investigación se manejará con cierta preferencia, aunque las definiciones son muy comunes pero aisladas por la pura percepción semántica de lo laboral o profesional.

En países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, estos sistemas han sido iniciados por las Direcciones de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, brotan por decisión de patrones y trabajadores para favorecer la competitividad de algunos sectores económicos.

2.6 Competencias transversales

Las competencias transversales cuentan con una de las características que intervienen de manera directa en la obtención de empleo, hacen mención de conductas laborales propia de trabajos en varios sectores o actividades y relacionadas usualmente con la interacción hacia tecnologías de uso general. Como es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, el control, la interacción con clientes (*Core Behaviors en E.E.U.U, Generic Units en U.K. y Cross Industry Standars en Australia*). Las competencias transversales son competencias genéricas, frecuentes en la mayoría de las profesiones y que tienen relación con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y también valores. Hace referencia ampliamente a aquellas, que sin ser específicas de un determinado puesto de trabajo o de una profesión específica, son forzosas para desempeñar de forma competente el nivel requerido por el trabajo, al tiempo que admiten una adaptación continua al dinámico mundo laboral. Se conciben como un grupo de habilidades de vasto alcance que aquejan a diferentes tipos de tareas y que se llevan a cabo en situaciones varias, por lo que se pueden generalizar y transferir, obteniendo como meta una eficaz ejecución profesional, (Goleman, 2002).

El Informe Seussis (2003) ratifica estos datos. Otro espacio fundamental en cualquier ambiente profesional es dominar los idiomas. El mundo globalizado obliga a estar al tanto de diversos idiomas y a utilizarlos como vehículos usuales de comunicación en las Relaciones Laborales. Las competencias transversales, al igual que ocurre con las básicas establecerán el nivel de empleabilidad de una persona. Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una empresa productiva: la familia, la comunidad, la organización; crean el continuo desarrollo de capacidades nuevas y son observables y medibles, lo que significa que hay posibilidad de evaluarlas y certificar que una gente cuenta con ellas. En la tabla 1 siguiente, se muestran las características importantes de las competencias laborales.

Tabla 1 Características de las competencias de Brunner

Genéricas:	no están ligadas a una ocupación particular
Transversales:	son necesarias en todo tipo de empleo
Transferibles:	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
Generativas:	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
Medibles:	su adquisición y desempeño es evaluable

Elaboración propia obtenida del informe de Seussis (2003)

Existen nuevas maneras de alfabetizar, en las que se anexa el manejo de equipos informáticos, lenguas y otras actitudes y habilidades que brindan a la persona ser multifuncional. Las bases pueden ser científicas, tecnológicas o referenciar a rasgos personales o de actitud. En diversas universidades de la Unión Europea se realizó el informe Pygmalion, García y Tobón (2009) mostrando como es muy poco efectiva entre los egresados universitarios la alfabetización básica en informática y ofimática.

Las competencias transversales tienen importancia especial hoy día en virtud de los cambios que se han originado en la organización del trabajo. Las empresas en la actualidad requieren mayor coordinación entre las gentes para iniciar acciones, polivalencia (posibilidad de tomar distintos tipos de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para afrontar cambios, anticiparse a las situaciones y establecer alternativas novedosas para resolver problemas. Para "*Les livrets de compétences: nouveaux outils pour l'évaluation des acquis*" las competencias transversales tienen la posibilidad de ser transferibles y adaptar las destrezas genéricas las cambia en instrumentos de mucho valor para llevar a cabo acciones positivas en situaciones temporales dinámicas donde las competencias estrictamente relacionadas con las materias son corto plazo.

Las competencias transversales que más destacan son la comunicación, la resolución de problemas, el razonamiento, el liderazgo, la creatividad, la motivación, el trabajo en equipo y la capacidad de aprender. Perrenoud (1997, P. 71) enfatiza que: "*las competencias transversales son parte de las características generales de la acción humana*".

En síntesis, las competencias transversales hacen referencia al cúmulo de conocimientos, valores, actitudes y habilidades que se relacionan entre sí, ya que combinadas, facilitan las actividades laborales de manera satisfactoria del individuo que busca lograr cumplir metas básicas. Este tipo de habilidades suelen ser usados como atributos, particularidades y cualidades, ya que son capaces de poderse desarrollar en el diario aprendizaje. Son fundamentales para una armoniosa formación, como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación oral y escrita, la planificación, la creatividad y la resolución de conflictos entre otras más.

Una de las referencias más cercanas a las casualidades de la investigación, se pueden encontrar en el texto denominado "Las competencias transversales en el currículo de las unidades tecnológicas de Santander", creado por Ocaiones (2007), en donde no solamente se buscan los conceptos de competencia, sino que se tratan

las competencias transversales desde un punto académico enfocado en la oportunidad para que puedan ser evaluadas, he ahí que en su resumen final, se haya brindado una conceptualización muy detallada de éstas, en ese sentido, Ocaziones (2007) determina lo siguiente:

“Las competencias transversales rebasan los límites de una disciplina para desarrollarse potencialmente en todas ellas; son habilidades necesarias para ejercer eficazmente cualquier profesión y son consideradas muy importantes por grupos sociales como los empleadores...” (Ocaziones, 2007)

Las competencias transversales son las que se necesitan para una gran variedad de profesiones. Por ejemplo, el saber trabajar en equipo es tan codiciado para un publicista como para un médico cirujano; inclusive, hay espacios que exigen unas competencias transversales sobre otras.

Ciertas competencias transversales se obtienen fuera del trabajo; algunas otras son parte de los aspectos personales de cada persona; sin embargo, la gran mayoría se puede aprender y potenciar mediante la formación principalmente encaminada a trabajarlas.

Las competencias transversales han ido surgiendo como referencia para la administración y desarrollo de los trabajadores en las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adecuarse y avanzar a los cambios del entorno se presenta como una condición para el logro de su crecimiento y desarrollo. Todo ello exige una mejora continua en todos los espacios, como muestra de una dinámica más compleja en el conocimiento de los trabajadores y las empresas.

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, porque en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades,

puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano. Son necesarias para la formación armoniosa, éstas son trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación verbal y escrita, planificación, creatividad, resolución de problemas, entre otras.

Según el instrumento desarrollado para medir la competencia transversal por Vallejo-Trujillo, Hernández y Pérez (citado por Vallejo-Trujillo, 2019) y autorizado su uso en esta investigación por los autores; quienes las conceptualizaron en competencias genéricas o transversales requeridas por el mundo del trabajo y fueron categorizadas en cinco dimensiones: cognitivas, sistémicas, personales, compromiso e instrumentales; mismas que se describen a continuación.

2.6.1 Cognitivas

Son las que se relacionan, sobre todo, con la inteligencia del ser humano; Pueden ser: el análisis y la síntesis, la habilidad para la identificación y solución de problemas, la habilidad para la definición de prioridades, la habilidad para fijar objetivos y metas, el razonamiento crítico, la toma de decisiones, la búsqueda y gestión de información derivada de fuentes diversas, las habilidades críticas y autocríticas, la generación de nuevas ideas, el diseño y la dirección de proyectos y el espíritu emprendedor, la iniciativa y el manejo de sus finanzas personales.

2.6.2 Sistémicas

Capacidad de aplicar lo aprendido en la práctica; habilidades para investigar; capacidad para aprender; capacidad para adaptarse a nuevas situaciones; trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores, aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, comprensión de las culturas y costumbres de otros países, liderazgo; capacidad para trabajar autónomamente, diseño y manejo de proyectos, espíritu e iniciativa empresariales, deseo de ser exitoso e interés por la calidad.

2.6.3 Personales

Capacidad crítica y autocrítica, automotivación, habilidad para trabajar en grupos interdisciplinarios, habilidad para comunicarse con expertos de otros campos, reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad, capacidad para generar nuevas ideas (creatividad), apreciación por la diversidad y la multiculturalidad, habilidad para trabajar en contextos internacionales; Compromiso ético, tolerancia a cultura y costumbres, iniciativa y espíritu emprendedor, sentido de responsabilidad, conocimiento de sí mismo, dominio de sus emociones, presentación personal, habilidad para las relaciones públicas; confianza en sí mismo, capacidad de observar y escuchar activamente y la capacidad de negociación y conciliación.

2.6.4 Compromiso

Compromiso con la organización, misión y visión, motivación por la calidad y mejora continua, deseos de obtener logros personales y laborales, sensibilidad por temas medio ambientales, compromiso con la comunidad, capacidad de autoevaluación, amplia estabilidad laboral y capacidad de persistencia.

2.6.5 Instrumentales

Capacidad de análisis y síntesis, capacidad para organizar y planear, conocimiento general básico, fundamentación en el conocimiento básico de la profesión, expresión oral y escrita en lengua materna, conocimiento-manejo de una segunda lengua, habilidades elementales de computación, habilidades para el manejo de información (habilidad para recuperar y analizar información de diferentes fuentes), resolución de problemas y toma de decisiones.

2.7 Desarrollo competencias transversales y otras características que influyen en la búsqueda y obtención de empleo

En este tema se abordarán y comentaran, las necesidades y cuáles son las competencias requeridas por las empresas locales, nacionales y las tendencias que marcan las industrias internacionales, para así, las personas puedan desarrollar las habilidades requeridas y las organizaciones puedan acceder mediante el reclutamiento y selección de su recurso humano, al más preparado, para afrontar las necesidades que se le presenten.

2.7.1 Capacidad de análisis

Contar con capacidad analítica representa y repercute en una serie de factores que son de mucho valor ante la empleabilidad. Que un recién graduado tenga la capacidad de hacer reflexiones y analice situaciones refleja conocimiento de la situación que lo rodea y poder determinar cuáles son las metas alcanzables tanto a corto y a mediano plazo. El poder tener capacidad de análisis sobre las situaciones que se presenten, facilita el poder hacer adecuaciones en tiempo y prevenir resultados que no se desean a largo plazo. En el proceso de orientación profesional por competencias se hace una invitación a los graduados a que realicen un análisis sobre la situación que viven y la del entorno que los rodea, este análisis les ayuda a evitar que se distorsione la planeación de sus objetivos.

2.7.2 Competencia organizativa y de planificación

No obstante, de que los recién graduados argumentan que planificar y organizar les ayudaría en el proceso de obtener un empleo, en la vida diaria no son muy propensos a llevar estas conductas de organización y planificación para la búsqueda de mejorar su empleo a largo plazo. Hay que seleccionar la mejor manera de llevar a cabo la organización y la planificación que mejor se adapte con el recién

egresado en lo individual ya que cada persona cuenta con un método de aprendizaje diferente y este tiene que ver con la manera en que organiza la información. Se inicia obteniendo la información y después se elige el procedimiento de organizar y planificar que más se adecue a cada persona.

2.7.3 Competencia de aprendizaje

Esta competencia involucra la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje durante la vida, de formar parte en las diferentes culturas y situaciones, así como de moverse en los diversos conocimientos culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para entender la realidad. Obtener el conocimiento es ineludible al ser humano. Su triunfo como especie involucra su capacidad de aprender e innovar. Una de sus características más sorprendentes es la curiosidad. En la sociedad moderna, inmersa en un proceso de intercambio intercultural y de un vertiginoso cambio social por la marca del desarrollo científico y tecnológico, tener conocimiento es algo más que un pulso humano. Es una sofisticada necesidad cultural que brinda a las personas a adaptarse y sobrevivir en un ambiente que está en evolución constante, que mejor si les auxilia también a conservar sus raíces. En este entorno, aprender deja de ser la actividad propia de una etapa de la vida para transformarse en algo necesario para el aprendizaje permanente. Mas, sin embargo, gracias a los adelantos de la Psicología, la Sociología y la Pedagogía, así como de las aplicaciones de las nuevas tecnologías a la enseñanza y al aprendizaje, hoy es factible aprender mejor, científicamente. Es viable aprender a aprender. De hecho, las tendencias actuales de la Pedagogía buscan la democratización de la característica más notable de la educación superior

2.7.4 Capacidad de adaptación

Que los graduados tengan la capacidad de adecuarse a las nuevas situaciones y puedan brindar solución con naturalidad a lo que el mercado laboral espera de ellos, apoya a la consecución de las metas. El adaptarse ayuda para

saltar obstáculos en las diversas facetas de la vida en general y del mercado laboral en particular.

Algunas escuelas sociológicas dicen que la capacidad de adaptarse rápidamente es uno de los caracteres principales del nuevo modelo social (Inglehart, 1977). En la sociedad postmaterialista los valores tradicionales de ser próspero en lo material y en el desarrollo económico, muy dependientes de un ambiente estable y una trayectoria vital aproximadamente lineal, se notarían desplazados por valores posmaterialistas enfocados en el desarrollo personal y una gran libertad para elegir. La capacidad de deshacerse de conductas de comportamiento según se hiciera necesario, es decir, de incrementar la capacidad de adaptarse, sería fundamental para conducirse en un mundo en que formas fuertemente enraizadas de estructura familiar, laboral o religiosa parecen estar diluyéndose.

2.7.5 Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica

La comprensión no se ve completa ni se utiliza si no se aplica a la práctica. Dicho conocimiento se halla relacionado al hombre desde sus inicios. Consta en una aprehensión de lo real, por la cual queda pegada a la persona de forma representativa y es comunicada a otros sujetos. La metodología usada para entender la realidad, mediante la mejora continua del conocimiento, reside en contemplar las actividades que realiza la empresa. Es relativamente importante emplear a cada actividad las habilidades, especialidades y conocimientos necesarios para incrementar el valor añadido y poder conocer mejor la realidad de la labor que se lleva a cabo. Mediante el proceso de innovación y experiencia, se incrementa la formación de las gentes que se involucran en la actividad. Al hacer varias veces el proceso se vuelve a originar un perfeccionamiento en el conocimiento y mayor y mejor comprensión de lo real. Para disponer de conocimiento de la realidad necesitaremos “información”. A mayor grado de información se reduce la incertidumbre y se dispone de más conocimiento sobre la realidad, condicionado al grado de formación del sujeto que pretende estudiar dicha realidad.

Con mayor cantidad de conocimientos se cuenta de la realidad, esta información tendrá más valor añadido para el egresado, señala la OCDE respecto de los cuatro conceptos de saber que existen y estos son:

- Saber qué: se refiere a hechos y realidades conocidas. Es el punto donde el conocimiento está más cerca de la información.
- Saber por qué: es el conocimiento científico, relativos a principios y leyes de la naturaleza. Es la base del desarrollo tecnológico y se produce en las universidades y en centros de investigación.
- Saber cómo: es la capacidad que tiene el hombre para hacer algo. Es la base de las iniciativas que tiene la organización para adaptarse a la realidad.
- Saber quién: consiste en saber quién es el experto o conocedor de la actividad demandada.

2.7.6 Capacidad para tomar decisiones

Los individuos en general y particularmente los egresados, frente a la problemática que tienen por resolver, tomarán decisiones y si lo comprometen de manera crucial, estas decisiones rara vez estarán aisladas las unas de las otras, generalmente no son independientes de la trayectoria pasada y sobre todo de las posibilidades que se encuentren en un posible futuro. Es por ello, que una teoría útil para decidir tiene que ver con la interacción de la teoría con la práctica, probada con los resultados anteriores mediante la validación predictiva. Tomar decisiones tiene varias implicaciones de acuerdo a las diferentes áreas de conocimiento, unas son impulsadas por el interés teórico del proceso humano sobre la decisión (teorías que podemos calificar de antropológicas, filosóficas y psicológicas); otras, por la formulación matemática de los modelos (de corte estadístico); otras por el riesgo y las consecuencias aplicadas, y la mayoría, por el ámbito institucional de los elementos que se implican para tomar decisiones (eventos: negocios, institucionales, sanidad, informáticos, educación....). La toma de decisiones, como teoría y práctica de la conducta humano en los más diversos contextos, es tópico de estudio y análisis de conferencias monográficas que se han venido celebrando en Europa cada dos años desde 1969 (la primera, en Hamburgo). El marco

internacional e interdisciplinar atiende un gran abanico de temas que va desde, los problemas de las consecuencias sociales (la guerra nuclear, la sanidad, la ecología, la alimentación mundial, el terrorismo etc.), al análisis de modelos aislados y específicos de la toma de decisiones, a las probabilidades subjetivas, la representación de los procesos implicados en la toma de decisiones, etc. La teoría de la decisión se define por Humphreys, Svenson, y Vari, (1983: p25), como: “Una teoría de elección individual tiene que ver con la delimitación del acto secuencia del evento, que acarrea unas consecuencias y su evaluación; el cálculo de la utilidad esperada de las acciones emprendidas, y tratan de tener una estimación explícita de las acciones y consecuencias que pueden objetivarse”.

Rivas y Ardit (1990) trataron la toma de decisiones como una variable para resolver problemas en el entorno del asesoramiento vocacional. Este punto de vista sigue estando vigente para nosotros, por muchas razones. Los años pasados transcurridos han reafirmado la pertinencia de las realizaciones teóricas y prácticas que Dixon y Glover (1984) instituyeran para dar asesoría clínica y personal (counseling) como modo de resolver problemas. En este medio, la línea de investigación guiada por el profesor Rivas, enmarca en el punto de vista conductual cognitivo de la asesoría, ha ido configurándose en una fundamentación teórica y tecnológica que usa y se lleva a cabo, las ideas esenciales de la solución de problemas en la toma de decisiones.

2.7.7 Preocupación por la Calidad

La preocupación que los trabajadores le dan al trabajo bien realizado y al logro de sus expectativas en la vida diaria y en la mejora de la oportunidad de emplearse en particular, marca un ejemplo en la conducta de estos que les ayuda a mejorar y crecer profesionalmente. La calidad no es un tópico nuevo ya que, desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi que data de 1752 a.c., declaraba: “si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a

muerte”. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigencia las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método.

Existen muchos significados del término calidad, uno de ellos dice que es un conjunto de propiedades que se relacionan con un objeto al que se le confieren necesidades para satisfacer una necesidad implícita o explícita. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad de este para satisfacer sus necesidades. La norma ISO 9000 define la calidad como: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Para la obtención de un producto o servicio de calidad, hay que considerar tres importantes aspectos referentes a las dimensiones básicas de calidad: dimensión técnica; enmarca aspectos tecnológicos y científicos que aquejan al producto o servicio; dimensión humana; mantiene las buenas relaciones entre la empresa y sus clientes; dimensión económica; optimiza costes para el cliente y para la empresa.

Otros elementos concernientes con la calidad son: cantidad exacta y requerida de producto que hay que elaborar y que se brinda; eficiente distribución de artículos o de atención al cliente y precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

2.7.8 Capacidad para resolver problemas

En las personas generalmente, pero particularmente en los graduados, las relaciones sociales son una parte imprescindible de la vida, por eso es imposible ver a una persona aislada en el ámbito social, ya que desde el momento de su

nacimiento se halla inmerso en su primer núcleo social que es la familia en donde comienza a interactuar y a través del tiempo estas, se van incrementando hacia otros grupos sociales y dada esta situación diversos autores argumentan que el modo de actuación y como se afrontan las varias situaciones que se exhiben en dichos grupos, determinará las llamadas competencias sociales.

Es de gran importancia comentar que las competencias sociales no son capacidades que traemos con nosotros al nacer, de tal modo que la competencia es algo que se puede aprender mediante la interacción y es necesaria para llevar a cabo una tarea o actividad, debido a lo expuesto, las competencias sociales como el poder resolver un problema va a depender de la madurez y de las experiencias de aprendizaje, es por ello que el acomodamiento de esas competencias a nuestra persona van a depender de la situación que se presente y como se interactúe con las demás personas. La teoría sobre cómo solucionar problemas se fundamenta en estudios de laboratorio experimentales y desde hace más de 40 años se expone que la persona afronta un problema cuando se enfrenta a una tarea, pero desconoce cómo solucionarla, y hace referencia a que la problemática va desde lo más complejo y estructurado hasta los más cotidianos los cuales son considerados que para resolverlos llevan de más tiempo.

Para darle solución a un problema hay factores que intervienen, pero dependerá el éxito que obtenga el egresado al involucrarse en los espacios y el ambiente del mismo, ya que, al buscar una solución, esta representa una aventura para oscilar de una entrada de conocimiento a otro. Para resolver los problemas hay una mezcla de 2 complejos procedimientos, uno es comprender cuanto espacio genera un problema y el segundo es de solución explorando el espacio del problema para de esta manera intentar resolver la situación. La representación que el individuo formula acerca del problema se determina por el planteamiento del problema a resolver.

2.7.9 Capacidad para trabajar en equipo

Dada la evolución de la sociedad, los egresados deben hacer cambios en el individualismo por fomentar una cultura de trabajo en equipo dentro de las organizaciones. Bajo esta perspectiva, Sánchez (2006, P. 17) señala la necesidad de “asignar diferentes roles a los miembros de un equipo y realizar tareas de forma cooperativa para el logro de metas compartidas”. Para Borrel (2010, P. 34) dentro de cualquier organización se debe valorar el trabajo en equipo como “una estrategia dirigida a fortalecer el trabajo interdependiente desarrollado por cada uno de los actores del proceso, para ello es necesario compartir habilidades, conocimientos y destrezas en la búsqueda de la eficiencia institucional”, todo esto logra el éxito, pues sus miembros tienen actividades específicas y logran objetivos conjuntos. En el mismo tenor, el trabajo en equipo busca llevar a cabo un conjunto de actividades grupales entre la sociedad y los egresados; la cual involucra puntos de vital importancia para la empresa como lo son la interacción, cooperación, coordinación entre sus integrantes con el propósito de lograr objetivos anteriormente establecidos.

La aplicación del trabajo en equipo no es una tarea fácil ya que las empresas a lo largo del tiempo han pasado por prácticas individuales, las que impiden la integración de equipos para llevar a cabo las actividades de manera consensuada. Así mismo, Davis y Newstron (1999) afirman “el trabajo en equipo se presenta cuando los miembros conocen los objetivos en función de contribuir responsable al realizar las tareas apoyándose entre sí”. En resumen, esta estrategia da origen a la asignación de funciones de forma eficiente al conseguir disminuir debilidades, le da valor al recurso humano, robustece las capacidades y habilidades orientadas a incrementar el nivel de eficiencia, sin en cambio cumplir las metas dentro de cualquier empresa dependerán de la optimización de las habilidades sociales de los actuales egresados y futuro recurso humano.

2.7.10 Capacidad para comunicarse

La competencia comunicativa contribuye a múltiples factores. Para el egresado suele ser de mayor utilidad el arte de la buena comunicación, pues logra con facilidad sus objetivos. En cualquier ambiente, sobre todo en el ambiente empresarial se aprecia la capacidad de comunicación, la apreciación es a partir de la habilidad comunicativa de comportamiento y de emisión de palabras y gestos.

Lo anterior es clave para las distintas fases propias del proceso de selección como lo es la entrevista personal, es decir la capacidad de utilizar eficazmente la comunicación como herramienta en la obtención de los mejores resultados en dicho proceso, sin embargo, es imposible no comunicar, lo ideal es comunicar lo que se desea y no viceversa.

Bajo esta misma perspectiva se logra evidenciar la complejidad de dotar afinidad con demasiadas aportaciones a la Teoría de la Comunicación a través del tiempo por parte de los intelectuales, parte de esto acentúa la pluralidad de significados de un mismo concepto como lo es la “Comunicación”.

Desde el enfoque sistémico de la comunicación, uno de cuyos máximos representantes es Watzlawick (1971), la comunicación se puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992: 39).

El planteamiento sistemático hace referencia a la sustentabilidad de la existencia de dos elementos en esta misma definición de comunicación: el primer elemento es aquello que lo motiva o mueve, como los intercambios, las fuerzas, los móviles, las tensiones que le permiten existir como tal; el segundo elemento la interacción de informaciones y significaciones, misma que regula y equilibra el sistema y permite el desarrollo. Aparece la competencia lingüística bajo la noción de competencia comunicativa planteada por Hymes en 1971, donde hace referencia

al uso del lenguaje en actos de comunicación de manera particular, concreta y social e históricamente situado.

Se considera que la formación en un área particular en el campo de las ciencias se orienta hacia el desarrollo de las dimensiones del actuar humano, lo que involucra la hermenéutica, la ética y la estética, lo que exige interpretación y argumentación en la comprensión de una cultura.

2.7.11. Capacidad de autoconocimiento

En relación al autoconocimiento el conocimiento es la raíz del mismo, en consecuencia, el autoconocimiento parte del autoanálisis, autoexamen, auto observación y contemplación de los propios sentimientos, pensamientos y acciones, esta técnica resulta útil bajo el enfoque psicológico, sin embargo, esta técnica está fundamentada bajo principios filosóficos socráticos, a través de la mayéutica a fin de darse cuenta de... o hacer conscientes las elecciones de enseñar y aprender.

La introspección según Michel (2001), se logra a través del conocimiento de las propias experiencias dentro del ambiente interno de la persona que es cada quién, del ser que se es en relación con otros, captando lo que se tiene en sí mismo de los demás.

En consecuencia, bajo el análisis anterior podemos decir que el conocimiento auto dirigido puede llevarse a cabo por medio de los contactos interpersonales, lecturas y reflexiones, a su vez se logra aprehender normas de conducta, actitudes, gestos, significados, modo de interpretación a distintas situaciones, de esta forma se logra concentrar la atención en el diálogo interno subjetivo y auto dirigido.

De acuerdo con Escat (2009), el conocimiento personal es una cuestión asociada a la antropología pedagógica, es decir, a la construcción y educación de la persona que alcanza la autorrealización en correspondencia con sus valores, bajo este esquema se cumple una función en el sentido de reafirmar que el ser humano

tiene la capacidad de ensimismarse, haciéndose preguntas de autoanálisis, entre las cuales, pueden mencionarse algunas: ¿quién soy?, ¿para qué busco trabajo?, ¿qué me hace sentir bien? ¿Qué me motiva?, ¿cómo me siento respecto de mí mismo?

El instrumento analizado anteriormente, será el utilizado para esta investigación, con autorización de los autores.

CAPÍTULO III

Caso de estudio

A inicios de los años 40's, el país sufría una crisis económica, para salir adelante, se realizó un proyecto junto con los empresarios. Entonces emergió de los hombres de negocio de esas épocas, la necesidad de agruparse en una asociación que los representara, que simbolizara al sector industrial del país, formado por y para ellos, una organización en la que se conjuntaran los intereses, planes y objetivos del sector industrial.

En esa misma época de los años 40's, el país estaba involucrado en una delicada situación internacional, la economía interna en proceso de recuperación, en busca de establecer un proyecto nacional para la expansión de la economía, sostenido por la iniciativa privada.

Fue entonces que de los empresarios industriales surgió la necesidad de agruparse y formar una organización que representara a los personajes de ese sector del país, para lograr los objetivos y planes y defender los intereses del gremio, para que cuando la nación demandara su participación, estos no dudaran en invertir, para el desarrollo de México.

Los industriales con pequeñas empresas solicitaron la modificación de la ley de 1936 que pretendía fusionar la industria y el comercio en un organismo común se conformaron en grupos y asociaciones a principios del año 1941, contaban con el apoyo del expresidente Lázaro Cárdenas, para lograr una cercanía con el presidente Ávila Camacho, y el objetivo de esta movilización fue asegurar la efectiva separación de las ramas industriales de las del comercio.

El 5 de diciembre de 1941, Hombres como José Cruz y Celis, Evaristo Araiza, Manuel Lachica y otros 93 industriales, encontraron un espacio para instalar el primer domicilio social de la CNIT, esto fue en el número 15 despacho 312 de la Calle de Gante, donde suscribieron el acta constitutiva.

El primer presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación fue José Cruz y Celis. Se había establecido en el número 7, despachos 401 y 405 de la calle de Ejido en la Ciudad de México, como el domicilio social de CANACINTRA entonces conocida como CNIT,

El presidente Gustavo Díaz Ordaz inauguró el 30 de julio de 1965 el emblemático edificio de los industriales, que hasta hoy es sede nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

De esta manera nace la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, consolidando durante 75 años una estructura sólida, prestigio y posicionamiento como una organización líder en Latinoamérica y especialmente en México.

Habitados a los cambios políticos y económicos, los industriales, con una convicción apegada a su país y rechazando otorgarlo a intereses extranjeros, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación basa su actuar en analizar la política económica y las tendencias internacionales para poder posicionarse y estar en condiciones de afrontar cualquier cambio que se presente.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación coadyuva al desarrollo de la industria nacional estableciendo canales de comunicación con el gobierno en sus tres niveles, así como con el poder legislativo al plantear posturas a favor de las empresas. De igual manera gestiona ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, las acciones necesarias para solucionar necesidades y gestionar proyectos.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación cuenta con una infraestructura de 78 Delegaciones en el país, divididas en 14 regiones, 5 oficinas en la ciudad de México, una sede nacional, representada por 13 sectores industriales y 102 ramas especializadas. Además de contar con 60 comisiones integradas en 12 comités directivos, encargados de representar a los intereses de la industria afiliada ante el gobierno, el sector educativo, el sector científico y tecnológico y algunas áreas de interés para la industria.

En su constante objetivo de ser el gremio empresarial modelo, a fin de satisfacer a los asociados a través de servicios de calidad, Por su alto nivel competitivo, gran representatividad en el marco de los valores éticos y los intereses del sector empresarial, CANACINTRA contribuye eficazmente en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones,

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación Conformada en su inicio con 93 socios, veinte años más tarde creció de tal forma que superaba los 13 mil miembros, cantidad que fue creciendo al paso de los años, pues la institución se convirtió ya en un eficaz instrumento de mediación y solución de los problemas que tenían los industriales.

Desde entonces, CANACINTRA facilita el desarrollo industrial nacional interactuando con los diferentes niveles institucionales y con el poder legislativo. Además, realiza acciones ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para dar solución a los proyectos y necesidades de sus afiliados.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación es el organismo empresarial que representa los intereses legítimos del Sector Industrial de México, considerada por su cobertura, representatividad e infraestructura, como la más importante a nivel Latinoamérica, que le permite atender eficazmente las necesidades de sus industrias afiliadas.

Es una organización sin ánimo de lucro y de interés público que funciona como órgano de consulta del Gobierno Federal, Estatal y Municipal de México, lo cual les permite emitir las opiniones de las industrias que la conforman protegiendo la actividad y los intereses de estas.

Tiene como objetivo principal representar, defender y promover, bajo el marco legal y de los valores, los intereses de los socios y del sector industrial del país, interviniendo e influyendo pertinentemente en el desarrollo, sustentabilidad, innovación, competitividad e integración de industrias, sectores y regiones por medio de servicios de alta calidad.

CANACINTRA pretende identificar el potencial y aptitudes productivas actuales y futuras de las diferentes regiones; estimular conceptos y modelos de articulación estratégica, integración productiva y sistemas de innovación; y establecer acuerdos sectoregionales de articulación estratégica para proyectos de competitividad.

Su misión es Representar, Defender y Promover, bajo el marco legal y de los valores expresados en la Carta de la Tierra, los intereses de los afiliados y del sector INDUSTRIAL de México, influyendo eficazmente en el desarrollo, sustentabilidad, innovación, competitividad e integración de industrias, sectores y regiones, mediante servicios de alta calidad articulados por el Centro Integral de Servicios.

CANACINTRA, es la Cámara Industrial Líder que posiciona sus propuestas ante los gobiernos federal, estatal y municipal, así como con el poder legislativo, que finca su fortaleza en la vinculación, la inteligencia y el desarrollo empresarial, y cuenta con amplia gama de servicios de innovación que la ubica como referente en el diseño de políticas públicas y responsabilidad social empresarial. (CANACINTRA 2019)

En Morelos específicamente está Presidida por el Lic. Jorge Antonio Matar Vargas, y cuenta con la mayor cobertura empresarial, la cual permite una mejor interacción de negocios en dinámica de los 14 sectores industriales que la conforman, permitiendo atender directamente los intereses y necesidades de nuestras empresas afiliadas, gracias a las áreas internas que están a su servicio representando los intereses de los industriales, por medio de servicios de alta calidad, es una organización privada empresarial, autónoma, no lucrativa con personalidad jurídica propia, integrada por industriales morelenses. (CANACINTRA, 2019)

Quiero manifestar mi más sincero agradecimiento al Lic. Jorge Antonio Matar Vargas, quien, gracias a su invaluable apoyo, logro hacer posible la distribución y aplicación del instrumento, para poder llevar a cabo el estudio de las competencias transversales en el área directiva de empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos.

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1 Instrumento de medición de competencias transversales

El instrumento utilizado para esta investigación, es el resultado de propuestas y constructos teóricos (Vallejo-Trujillo, Hernández, Perez, 2018), el cual fue adecuado al contexto nacional, aplicado en otros casos de estudio, (Preferencias de competencias transversales; enfoque de la alta dirección, 2019), para diagnosticar las necesidades de competencias transversales, el instrumento se conforma de 40 ítems, conformado por cinco dimensiones las cuales son; competencias instrumentales, sistémicas, personales, cognitivas y de compromiso.

Sobre las competencias cognitivas podemos comentar que son las que se conceptualizan como la capacidad de la persona para analizar y comprender significados que provienen de diversas áreas de conocimiento, no específicamente sobre su formación profesional, esta sección de integro por 8 ítems: la capacidad de síntesis y análisis, identificar y resolver problemas, definir prioridades, habilidad para el establecimiento de objetivos, metas y crear visión, razonamiento crítico, habilidad para la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de innovación, toma de decisiones y manejo de las finanzas personales.

Las competencias relacionadas al compromiso se definen como la capacidad de la persona para tomar conciencia de lo importante que es el cumplimiento consigo mismo, los demás y el trabajo dentro de los términos que se le han estipulado; se integró con 8 ítems: la misión, visión y compromiso con la empresa, motivación por la calidad y mejora continua, consecución de metas laborales y personales, ser sensible por temas medioambientales, compromiso con la comunidad, capacidad de autoevaluación, estabilidad laboral y persistencia.

En relación a las competencias instrumentales, estas son las que definen el cumulo de capacidades con las que una persona cuenta para usar herramientas con un uso procedimental, se conformó con 8 ítems como la capacidad para planificar, dominio de las áreas más importantes de la empresa (producción, recursos humanos, finanzas, marketing), capacidad para poner en práctica los conocimientos, comunicarse correctamente de manera oral y escrita, dominar al menos un idioma extranjero, dominio de las tecnologías de información y comunicación, gestión del tiempo y definición de indicadores.

En relación a las competencias personales, estas se identifican como la capacidad para auto conocerse y conocer a los demás en beneficio de construir una sana comunidad, y se integró por 8 ítems los cuales son: la capacidad de auto-motivarse, habilidad para desenvolverse en el plano internacional, buena actitud, multiculturalidad y reconocer la diversidad, creatividad, iniciativa, responsabilidad, conocimiento y confianza en sí mismo, dominar las emociones, presentación personal y habilidad para las relaciones públicas.

Las competencias sistémicas son el cumulo de capacidades que le brindan a la persona ser capaz de ver hacia el futuro y entender la complejidad de la realidad o de un fenómeno, esta sección se conformó por 8 ítems, los cuales fueron relacionados con la habilidad para promover y realizar el trabajo en equipo en múltiples áreas, capacidad para evaluar y retroalimentar a los colaboradores, estar consciente de los valores y compromiso ético, actitud y capacidad de aprendizaje autodidacta, adaptabilidad a nuevas situaciones de liderazgo, análisis y pensamiento flexible ante diversas perspectivas, liderazgo, control del estrés, establecimiento de relaciones confiables, desarrollo integral organizacional y personal, empatía y tolerancia a la frustración.

En conclusión, el instrumento califica 5 dimensiones de competencias transversales: las dimensiones son sobre la cognición, personales, sistémicas, instrumentales y de compromiso, partiendo de afirmaciones que se pueden medir

en una escala tipo Likert del 3 al 10, en donde 3 es el valor menor y 10 el valor más alto (Vallejo-Trujillo, Hernández, Pérez, 2018).

4.2 Tipo de investigación

Según Tójar (2006) el modelo de investigación educativa es positivista o también se le conoce como cuantitativo, científico, empírico-analítico, cuando el modelo que ha dominado está basado en la aplicación de los métodos de la ciencia a la investigación.

Las encuestas son una táctica para investigar varias posibilidades y es muy usada para conocer opiniones, actitudes, creencias de algunos lugares. La referida encuesta debe contener las siguientes fases: elección de objetivos, precisar la información, concretar la población objetivo, colocar los recursos necesarios y seleccionar el tipo de encuesta.

El tipo de investigación que se utiliza en el presente trabajo de tesis es del método cuantitativo descriptivo. Cuantitativo porque se realiza una medición numérica de la variable al encontrar el nivel de las competencias transversales en el área directiva de las empresas afiliadas a la CANACINTRA; y descriptivo porque busca explicar las características propia de la población en estudio. Esta investigación es de tipo transversal porque comprendió un ciclo académico para su estudio y análisis.

4.3 Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación “Diagnostico de competencias Transversales” , el cual está en el anexo 1, y se explicó en el capítulo III, autorizado para este estudio por los autores Vallejo-Trujillo, Hernández y Pérez (2018, citado por Vallejo-Trujillo, 2019) fue de suma importancia para poder determinar si los colaboradores de las empresas afiliadas a CANACINTRA, cuentan con las competencias requeridas por los empresarios, para llevar a cabo la labor empresarial requerida por el mercado al que dedican su actividad; este instrumento

perfectamente detallado y segmentado de las competencias requeridas, fue determinante para la obtención de resultados claros, precisos y concretos, que permitieron desarrollar el estudio predeterminado y obtener información relevante para poder detectar las competencias no fortalecidas.

4.4 Muestra por Conveniencia

La presente investigación se desarrolló con 33 directivos de las empresas afiliadas a la CANACINTRA en la Ciudad de Cuernavaca Morelos, durante el primer semestre académico del año 2019, que se cursó entre los meses de enero a mayo.

Se implementó la técnica del muestreo por conveniencia, la cual es un muestreo no probabilístico y no aleatorio para elaborar muestras de muy fácil acceso, personas dispuestas para formar parte de la muestra, en un periodo de tiempo determinado o cualquier otra especificidad práctica de un punto específico.

Esta técnica consiste en elegir métodos no aleatorios de una muestra que cuente con especificaciones muy parecidas a las de las personas objetivo. En estas muestras la representatividad es determinada de manera subjetiva por el investigador.

El muestreo fue de 33 colaboradores de empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, las cuales decidieron a través de sus directivos, participar de manera voluntaria y anónima en la realización de la encuesta y poder así, expresar las fortalezas y debilidades relacionadas a las competencias transversales con las que cuentan para desarrollar su labor cotidiana dentro de la organización.

4.5 Variables de la investigación

La variable, es una característica determinada o alguna propiedad del objeto de estudio, a la que se observa y/o cuantifica en la investigación y que puede contener variaciones si se compara en sí mismo durante el transcurso del tiempo.

Según lo antes mencionado, las variables que se van a cuantificar son las competencias transversales o genéricas en cada una de sus dimensiones estas son sobre la cognición, personales, sistémicas, instrumentales y de compromiso.

Las competencias transversales son variables continuas, por tal motivo se pueden degradar desde el nivel de desarrollo menor hasta su máxima definición.

Las fechas de realización de esta investigación fueron entre los meses de enero a mayo del año 2019, para tal efecto se logró contactar al presidente de CANACINTRA delegación MORELOS el Licenciado Jorge Matar Vargas, quien amablemente nos permitió contactar a los directivos de las empresas afiliadas para hacer posible la implementación del instrumento.

El análisis de los datos se realizó mediante la elaboración de tablas y graficas resultantes, de la elaboración digital del instrumento en la aplicación de formularios de Google, la cual nos facilitó la distribución ante los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA, ya que se pudieron enviar vía electrónica y de esta manera, obtener los resultados de manera rápida y práctica, sin intervenir directamente en las empresas, evitando molestias y posibles rechazos por parte de las personas encuestadas.

Las encuestas electrónicas fueron enviadas, previa autorización de parte de la presidencia de CANACINTRA, y de las personas directivas de las empresas afiliadas a la cámara, a quienes se les solicitó el apoyo para el llenado del formulario, el cual se dispersó de manera electrónica a través de la cámara y posteriormente se le dio seguimiento, haciendo recordatorios y llamadas telefónicas para que pudieran dar respuesta lo más pronto posible para dar término a esta investigación.

CAPÍTULO V

Resultados

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, con la finalidad de identificar si las hipótesis propuestas para la presente investigación, se aceptan o rechazan. Para ello se hace una descripción detallada de la población participante y los hallazgos obtenidos.

5.1 Resultados socio-demográficos

En el estudio participaron voluntaria y anónimamente 33 colaboradores de empresas, quienes mencionaron ocupar las posiciones de gerente, director, contador y administrador de empresas afiliadas a CANACINTRA Morelos.

Con base en la información proporcionada, en las siguientes tablas y gráficas se detallan las características demográficas de la población en estudio.

Respecto a la actividad de las empresas, estas fueron mayoritariamente relacionadas a la manufactura con un 36%, servicios 36%, comercio 24% y otras 3%, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3 Actividad de la empresa

Actividad de la Empresa			
Tipo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Manufactura	12	36.4	36.4
Servicios	12	36.4	72.7
Comercial	8	24.2	97.0
Otras	1	3.0	100.0
Total	33	100.0	

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

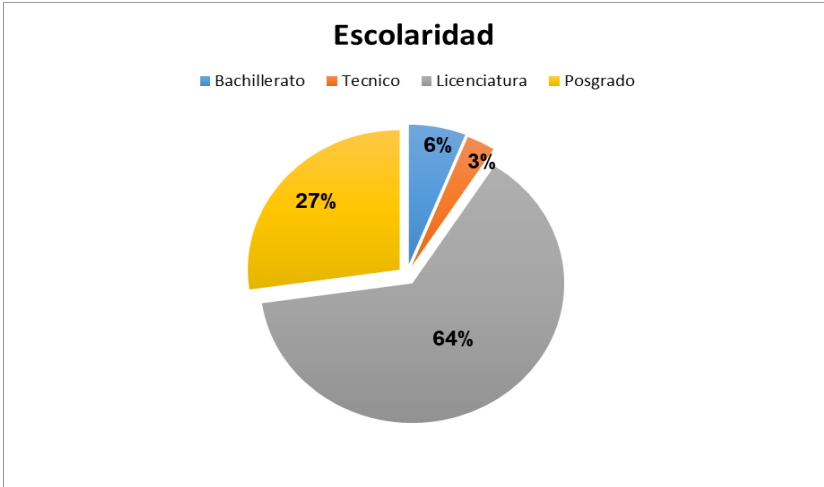
Con relación a los cargos que desempeñan las personas que atendieron la encuesta, se observa que el 12.1% son directores, 9.1% subdirectores, 24.2% gerentes, 12.1% jefes de áreas, 6.1% ejecutivos, 6.1% coordinadores de nivel, 12.1% auxiliares, y finalmente, 18.2% ocupan otros puestos en las empresas.

Tabla 4. Cargo de los encuestados

	Cargo		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Director	4	12.1	12.1
Subdirector	3	9.1	21.2
Gerente	8	24.2	45.5
Jefe	4	12.1	57.6
Ejecutivo	2	6.1	63.6
Coordinador	2	6.1	69.7
Auxiliar	4	12.1	81.8
Otros	6	18.2	100.0
Total	33	100.0	

La escolaridad de los encuestado de acuerdo con la gráfica 3, gran porcentaje de las personas encuestadas 65% en base al instrumento aplicado, cuentan con un título universitario, mientras que otro porcentaje cuentan con estudios de posgrado 23% de Maestría y 6% Doctorado, mientras que un mínimo porcentaje 6% solo cuenta con bachillerato.

Grafica 3 Escolaridad



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Con relación a la profesión de las personas encargadas de las empresas según la gráfica 4 y que accedieron a dar respuesta al instrumento aplicado, 40% resultaron contadores y 30% licenciados en administración, que son las profesiones predominantes en casi todos los sectores productivos de la industria, pero también hay algunas otras profesiones que se han insertado en la administración de la organización como los ingenieros 6%.

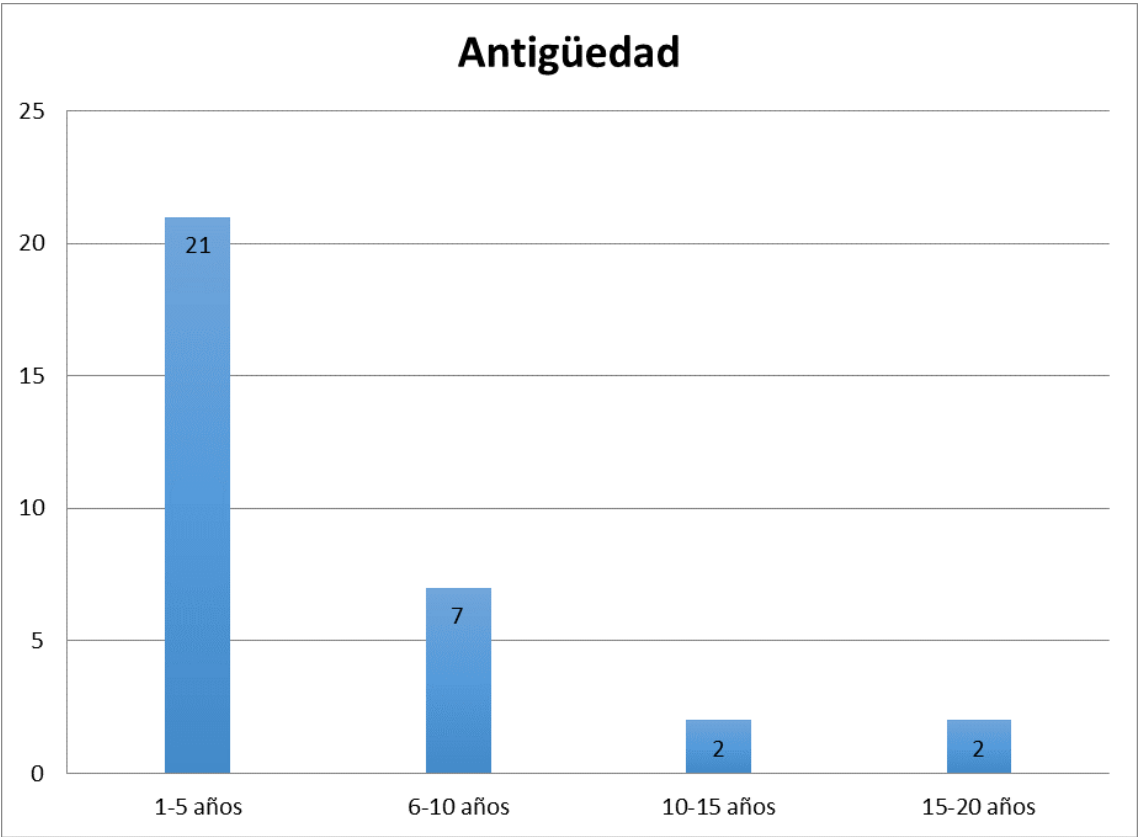
Grafica 4 Profesión



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

La antigüedad de los profesionistas que se desempeñan en las distintas empresas de acuerdo a la gráfica 5, es variable con un rango que va desde 1 año hasta gente que tiene 22 años dentro de las organizaciones, pero los porcentajes predominantes en este rubro son para los profesionistas que han estado de 1 a 5 años 21%, y de ahí le siguen los que cuentan con 6 a 10 años de antigüedad 7%, 10 a 15 años 2%, y más de 15 años 2%.

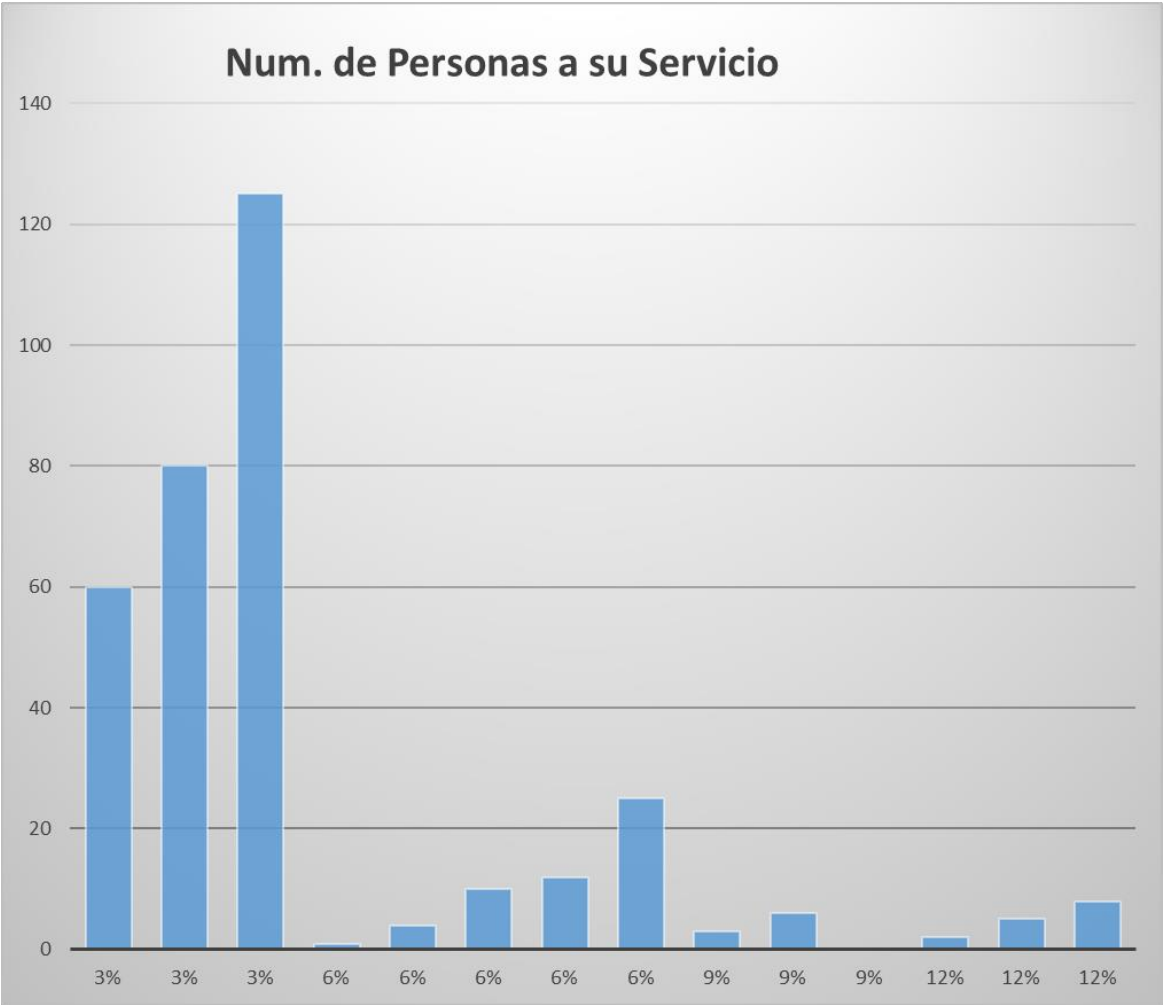
Grafica 5 Antigüedad



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

El personal subordinado de los profesionistas encargados de las empresas es variable y el mayor número de personas encuestadas manifestó tener bajo sus órdenes: 12% a 2 personas, 12% dijo tener a 5 personas, y a 8 12% , una persona contestó tener 3 subordinados 9%, al igual que otra manifestó tener 6, 9%, mientras que algunas dijeron tener 60 personas 3%, otra 80 personas 3%, y la que más personal tiene a su cargo, dijo que contaba con 120 3% personas a su cargo como se muestra en la gráfica 6.

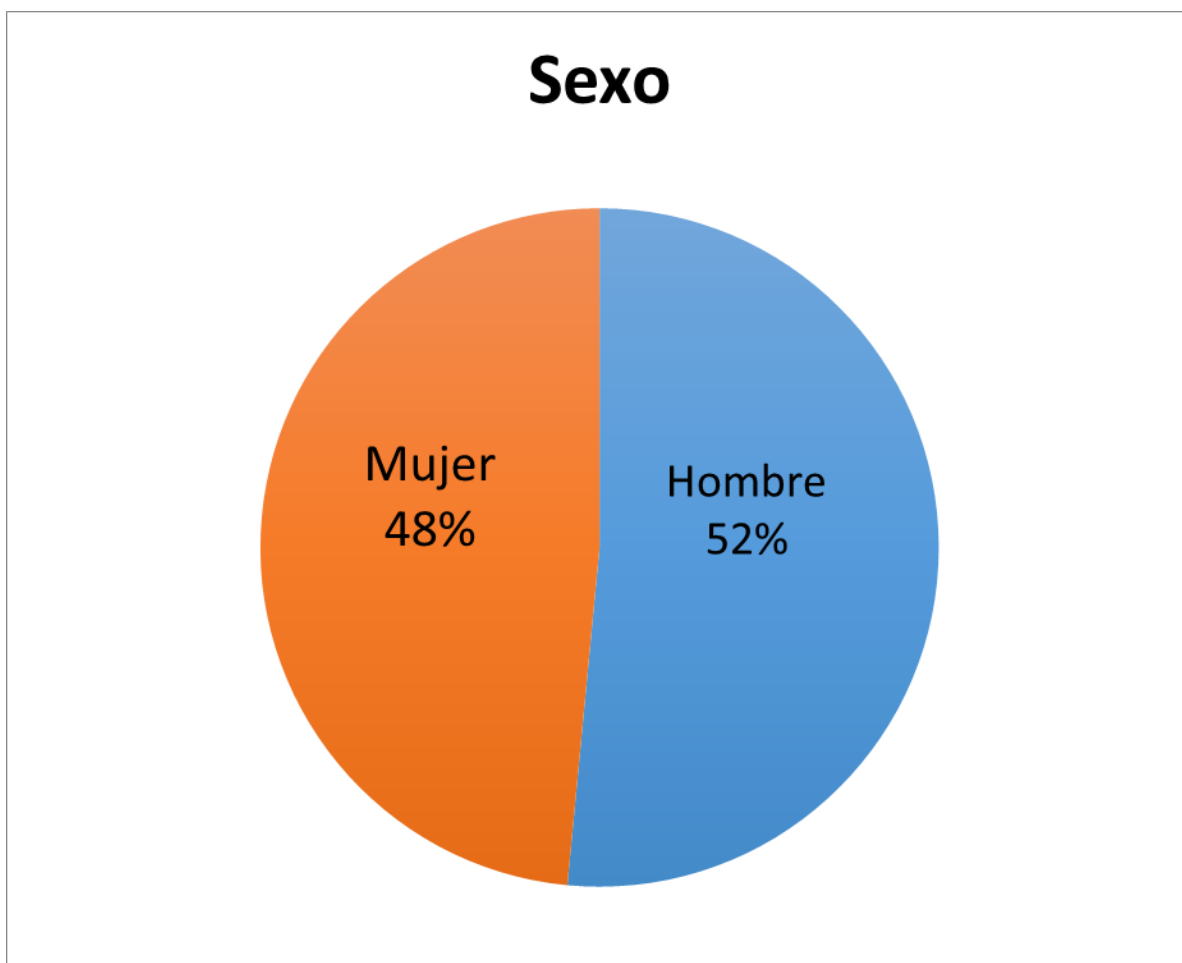
Grafica 6 Personal a Cargo



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

Dentro de las personas a quienes se les aplicó el instrumento la mayoría pertenecen al sexo masculino 52% y la diferencia 48% pertenece al sexo femenino.

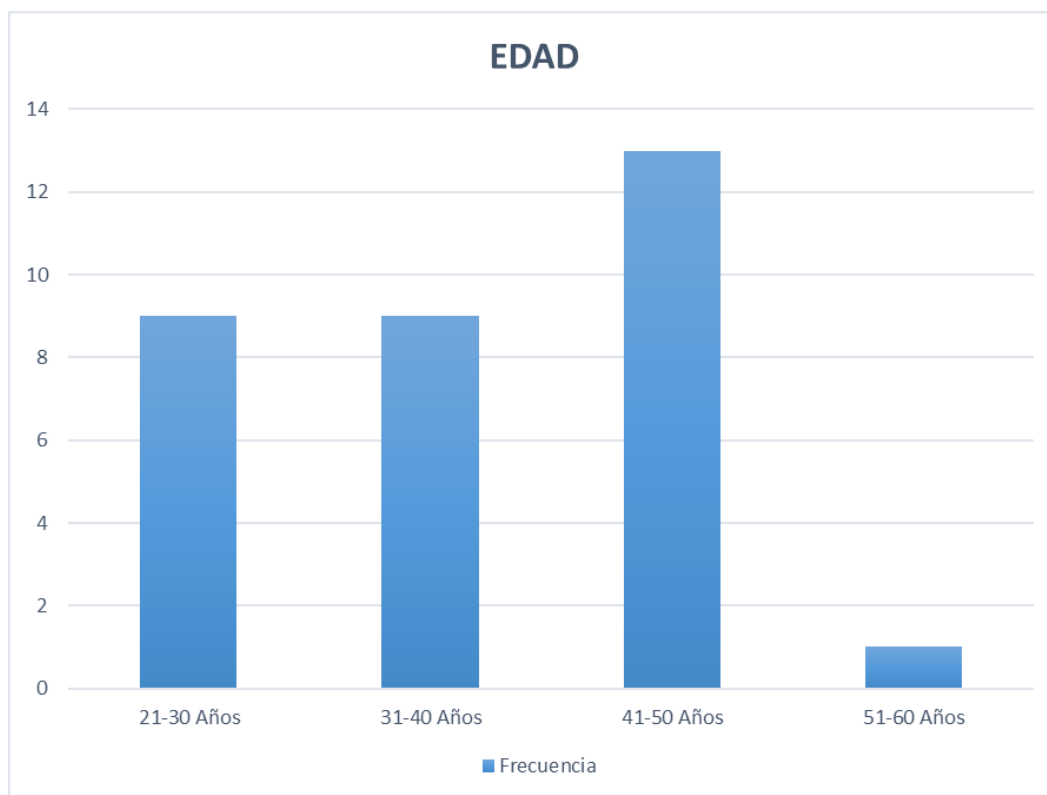
Grafica 7 Género



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

En el rubro de la edad se pudo constatar que hay muchas personas jóvenes ya que el rango de edad va de los 21 a los 56 años, siendo la edad más representativa los 30 años, mientras que un número similar lo comparten las personas con 36, 47 y 48 años respectivamente, de igual manera las personas de 38, 40, 45 y 50 años representan un número igual.

Grafica 8 Edad



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

5.2 Resultados del Instrumento

Se aplicó el instrumento a 33 personas, la tabla 5 muestra los resultados obtenidos de cada uno de los constructos.

Tabla 5. Resultados de Encuesta de Competencias Transversales

No. De Grupo	Competencias	ESCALA DE LIKERT															
		3		4		5		6		7		8		9		10	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Grupo 1 Cognición	Capacidad de análisis y síntesis	6	15.2%	4	12.1%	1	3.0%	2	6.1%	0	0.0%	4	12.1%	5	15.2%	12	36.3%
	Identificación y resolución de problemas	1	3.0%	4	9.1%	4	12.1%	1	3.0%	5	15.2%	3	9.1%	12	33.3%	4	15.2%
	Definición de prioridades	4	15.2%	2	6.1%	3	6.1%	2	6.1%	6	18.2%	7	21.2%	4	12.1%	6	15.2%
	Fijar objetivos, metas y crear visión	1	3.0%	2	6.1%	2	6.1%	8	24.2%	9	24.2%	8	24.2%	3	9.1%	1	3.0%
	Razonamiento crítico	4	12.1%	6	18.2%	6	18.2%	8	21.2%	4	12.1%	5	15.2%	1	3.0%	0	0.0%
	Identificar y aprovechar oportunidades de innovación	3	9.1%	4	12.1%	10	30.3%	7	21.2%	1	3.0%	7	18.2%	1	3.0%	1	3.0%
	Toma de decisiones	2	6.1%	11	33.3%	3	9.1%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	5	15.2%	6	15.2%
	Manejo de finanzas personales	12	36.4%	1	3.0%	5	15.2%	5	15.2%	3	9.1%	0	0.0%	4	9.1%	4	12.1%
Grupo 2 Compromiso	Compromiso con la organización y su misión y visión	2	6.1%	0	0.0%	5	15.2%	2	6.1%	1	3.0%	3	6.1%	5	15.2%	16	48.5%
	Motivación por la calidad y la mejora continua	0	0.0%	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%	6	15.2%	3	9.1%	11	33.0%	8	24.2%
	Deseo de obtener logros personales y laborales	9	27.3%	4	12.1%	1	3.0%	2	3.0%	3	9.1%	6	18.2%	8	24.2%	1	3.0%
	Sensibilidad por temas medio-ambientales	6	18.2%	9	27.3%	4	12.1%	3	9.1%	3	9.1%	5	15.2%	4	9.1%	0	0.0%
	Compromiso con la comunidad	5	12.1%	6	18.2%	9	27.3%	6	18.3%	3	9.1%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%
	Capacidad de autoevaluación	1	3.0%	4	9.1%	8	24.2%	10	30.3%	7	21.2%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%
	Amplia estabilidad laboral	4	12.1%	4	12.1%	6	15.2%	6	18.2%	4	12.1%	4	12.1%	3	9.1%	3	9.1%
	Capacidad de persistencia	7	21.2%	4	12.1%	0	0.0%	3	9.1%	7	21.2%	6	18.2%	2	6.1%	5	12.1%
Grupo 3 Instrumental	Capacidad de organización y planificación	3	9.1%	3	6.1%	2	6.1%	0	0.0%	2	6.1%	3	9.1%	4	12.1%	17	51.5%
	Conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, finanzas, producción y desarrollo humano, etc.)	2	3.0%	2	6.1%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	2	6.1%	13	39.4%	9	27.3%
	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica	7	21.2%	2	6.1%	1	0.0%	4	12.1%	3	9.1%	8	24.2%	8	24.2%	1	3.0%

	Habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas, explicando claramente sus conocimientos, observaciones y conclusiones.	5	15.2%	5	15.2%	1	3.0%	6	18.2%	5	15.2%	7	21.2%	4	12.1%	1	0.0%
	Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés)	7	21.2%	4	12.1%	5	15.2%	3	9.1%	6	18.2%	6	18.2%	2	3.0%	1	3.0%
	Amplio dominio de software y tecnologías de la información y comunicación	1	3.0%	11	33.3%	12	36.4%	5	15.2%	1	3.0%	2	3.0%	1	3.0%	1	3.0%
	Capacidad de planificación y gestión del tiempo	1	3.0%	6	18.2%	5	15.2%	10	27.3%	6	18.2%	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%
	Habilidad para definir indicadores de gestión	8	24.2%	1	3.0%	6	18.2%	5	15.2%	8	21.2%	3	9.1%	1	3.0%	2	6.1%
Grupo 4 Personal	Capacidad para auto-motivarse	15	45.6%	4	12.1%	2	3.0%	2	6.1%	1	3.0%	3	9.1%	3	9.1%	4	12.1%
	Habilidad para trabajar en un contexto internacional	7	21.2%	5	15.2%	2	6.1%	2	3.0%	5	15.2%	1	3.0%	3	9.1%	9	27.3%
	Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad	1	0.0%	10	30.3%	9	27.3%	2	6.1%	1	3.0%	4	12.1%	6	18.2%	1	3.0%
	Habilidad para la creatividad	3	9.1%	5	15.2%	5	15.2%	9	27.3%	3	9.1%	3	9.1%	5	15.2%	1	0.0%
	Amplio sentido de responsabilidad	0	0.0%	1	3.0%	2	6.1%	5	15.2%	5	15.2%	7	21.2%	7	18.2%	7	21.2%
	Conocimiento de sí mismo y sus emociones	0	0.0%	3	9.1%	12	36.4%	4	12.1%	4	12.1%	8	21.2%	3	9.1%	0	0.0%
	Presentación personal	2	6.1%	4	9.1%	1	3.0%	5	15.2%	7	21.2%	6	18.2%	5	15.2%	4	12.1%
	Habilidades para las relaciones públicas	6	18.2%	2	6.1%	1	3.0%	5	15.2%	8	21.2%	2	6.1%	2	6.1%	8	24.2%
Grupo 5 Sistémica	Habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario	4	12.1%	2	6.1%	1	3.0%	1	3.0%	2	6.1%	3	9.1%	7	21.2%	14	39.4%
	Capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores	8	21.2%	5	15.2%	1	3.0%	2	6.1%	3	9.1%	8	24.2%	5	15.2%	2	6.1%
	Alta conciencia de los valores y del compromiso ético	6	18.2%	4	12.1%	4	12.1%	3	9.1%	2	3.0%	7	21.2%	7	21.2%	1	3.0%
	Flexibilidad de pensamiento y de analizar las situaciones desde diversas perspectivas	0	0.0%	3	9.1%	5	15.2%	5	15.2%	12	36.4%	3	9.1%	4	12.1%	2	6.1%
	Habilidad en el manejo del estrés	4	12.1%	5	15.2%	3	9.1%	8	24.2%	3	9.1%	4	12.1%	5	15.2%	2	6.1%
	Habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral personal y organizacionalmente	1	3.0%	3	9.1%	9	27.3%	4	12.1%	5	15.2%	7	21.2%	3	9.1%	2	6.1%
	Tolerancia a frustración ante situaciones de fracaso	5	15.2%	6	18.2%	6	18.2%	10	30.3%	1	3.0%	2	3.0%	3	9.1%	1	3.0%
	Capacidad de empatía con las personas de la organización	6	18.2%	6	18.2%	5	15.2%	1	3.0%	6	18.2%	0	0.0%	0	0.0%	10	30.3%

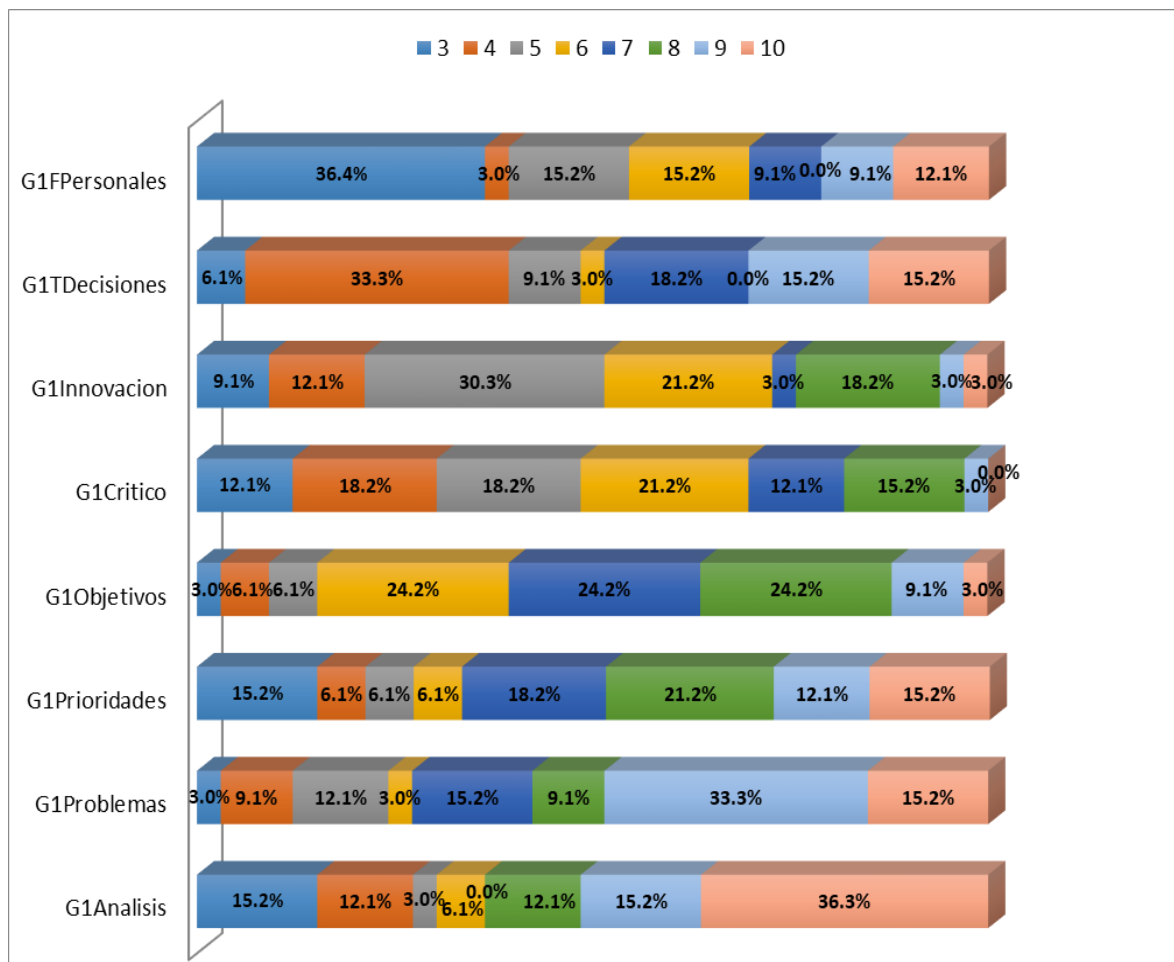
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se hace un análisis detallado de cada uno de los constructos con el objetivo de profundizar el análisis de la tabla 5.

5.2.1 Grupo 1: Cognición

En la gráfica 9, se puede identificar que el 36.3% otorgó una mayor importancia a la competencia de contar con excelente capacidad de análisis y síntesis, lo que refleja la capacidad de poder entender a profundidad las situaciones que se les presenten dentro de la empresa, para poder tomar la mejor decisión con respecto a la situación que se afronte; mientras tanto 36.4% de los encuestados manifestó darle una menor importancia al manejo de sus finanzas personales, lo que implica que no les es relevante el manejo de sus finanzas personales en el contexto empresarial.

Grafica 9 Cognición

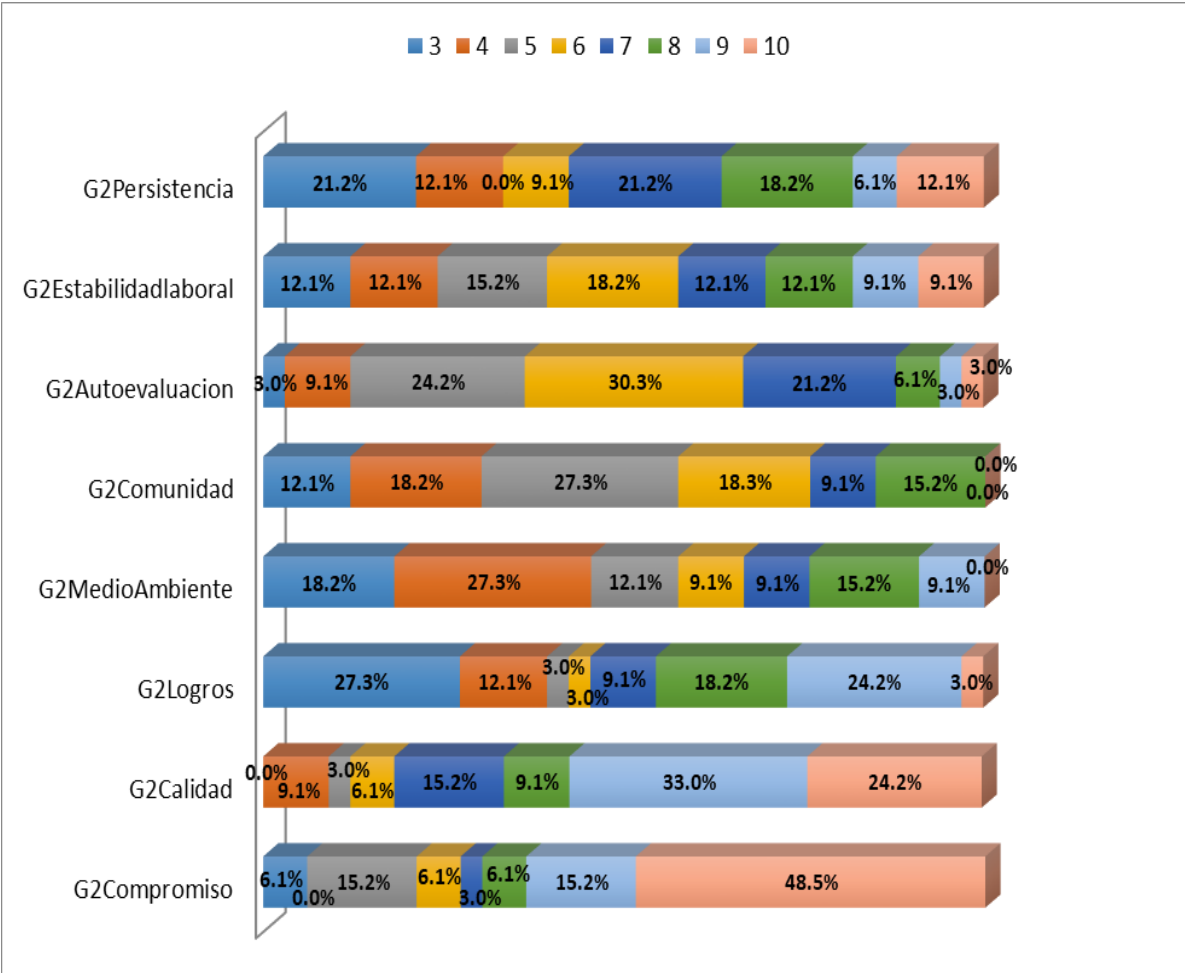


Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

5.2.2 Grupo 2: Compromiso

El planteamiento de este bloque nos señala que la competencia de compromiso con la organización, su misión y visión con un 48.5%, es la competencia a la que le dieron mayor énfasis los encuestados, lo que implica el compromiso que los directivos en la organización tienen para contribuir con los objetivos y metas, observando hacia donde se quiere llegar y cuál será el proceso para lograrlo. Con un 27.3%, las personas encuestadas manifestaron menor interés en sus permanentes deseos de obtener logros personales y laborales, lo que probablemente signifique que les es suficiente el solo hecho de contar con una relación laboral estable.

Grafica 10 Compromiso

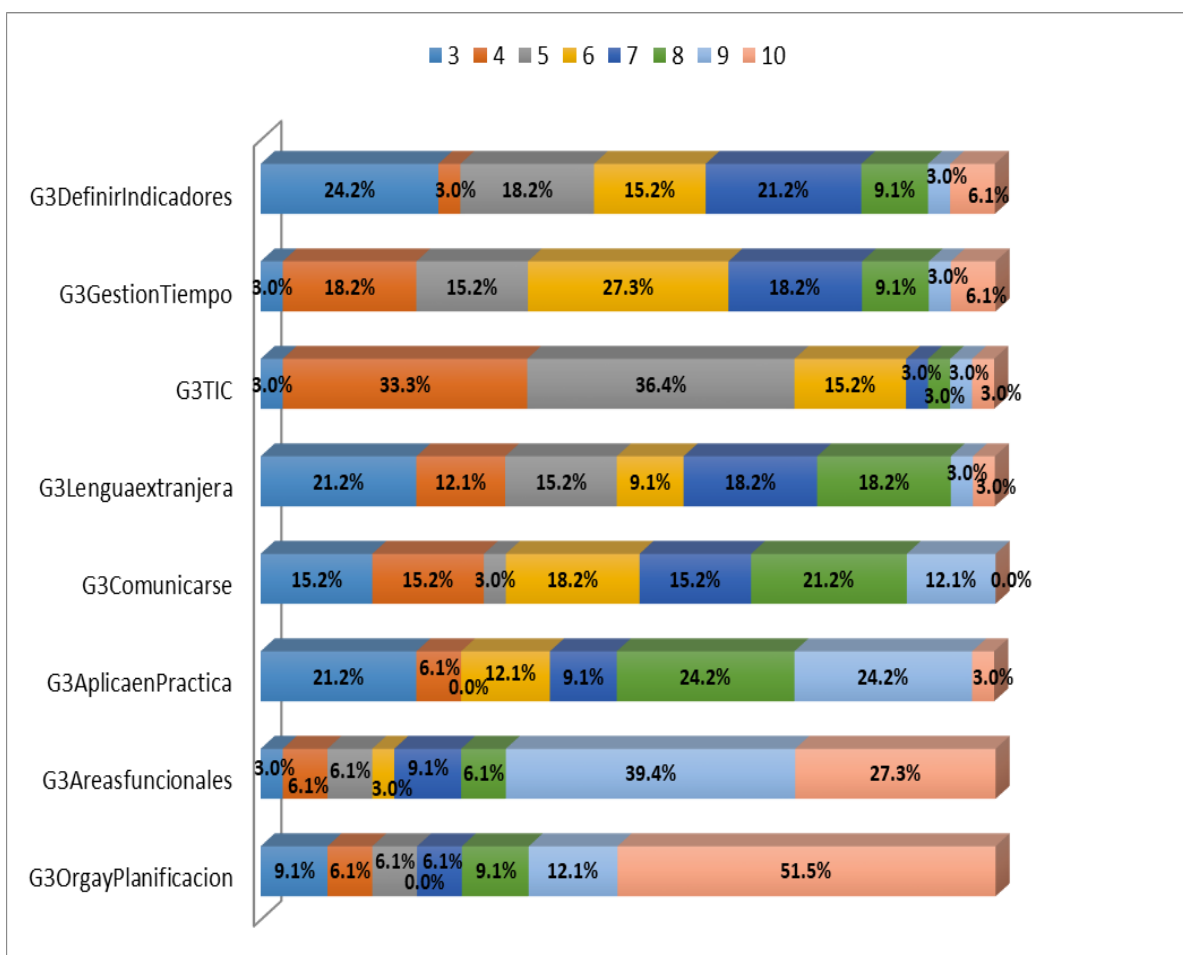


Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

5.2.3 Grupo 3: Instrumental

El planteamiento de esta dimensión nos señaló que la competencia de capacidad de organización y planificación con un 51.5 %, fue la más importante de este bloque para los encuestados lo que indica, que la utilizan como herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, fijar metas y prioridades, que den sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro. Y con el 24.2% expresaron que la habilidad para definir indicadores de gestión es la competencia menos relevante para el desempeño de sus funciones.

Grafica 11 Instrumental

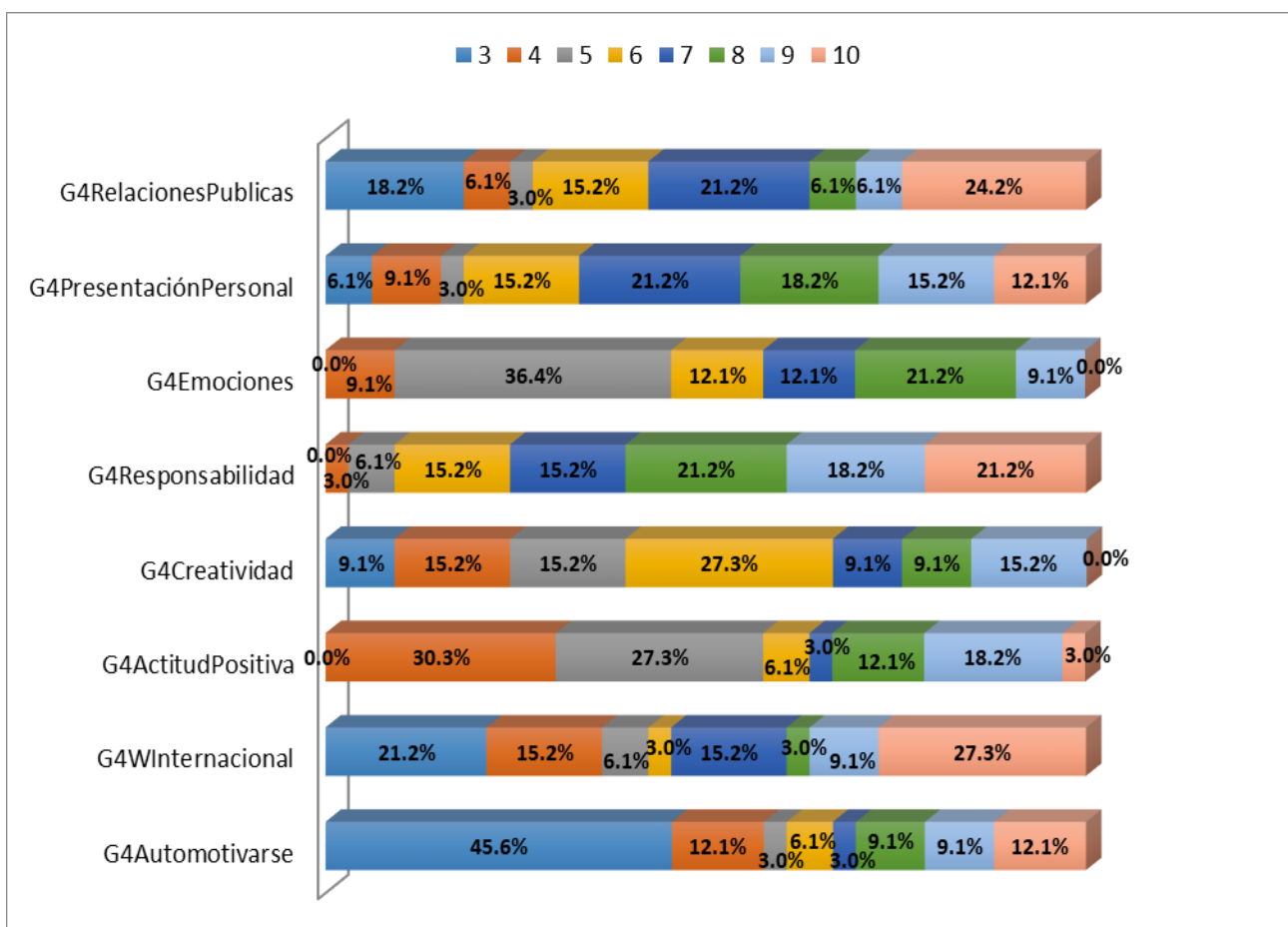


Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

5.2.4 Grupo 4: Personal

El planteamiento de este bloque nos señala que la competencia de trabajar en un contexto internacional con un 27.3% fue la más relevante en las decisiones de los encuestados, lo que implica que deben estar atentos a la globalización y modernización de los mercados mundiales, que requieren de recurso humano que cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo las funciones asignadas para laborar en una empresa multinacional. La competencia de auto motivarse con un 45.6 % de esta sección, fue la que consideraron de menor importancia, lo que muestra que las personas encargadas de la empresa, no necesitan necesariamente estar motivadas para llevar a cabo sus labores.

Grafica 12 Personal

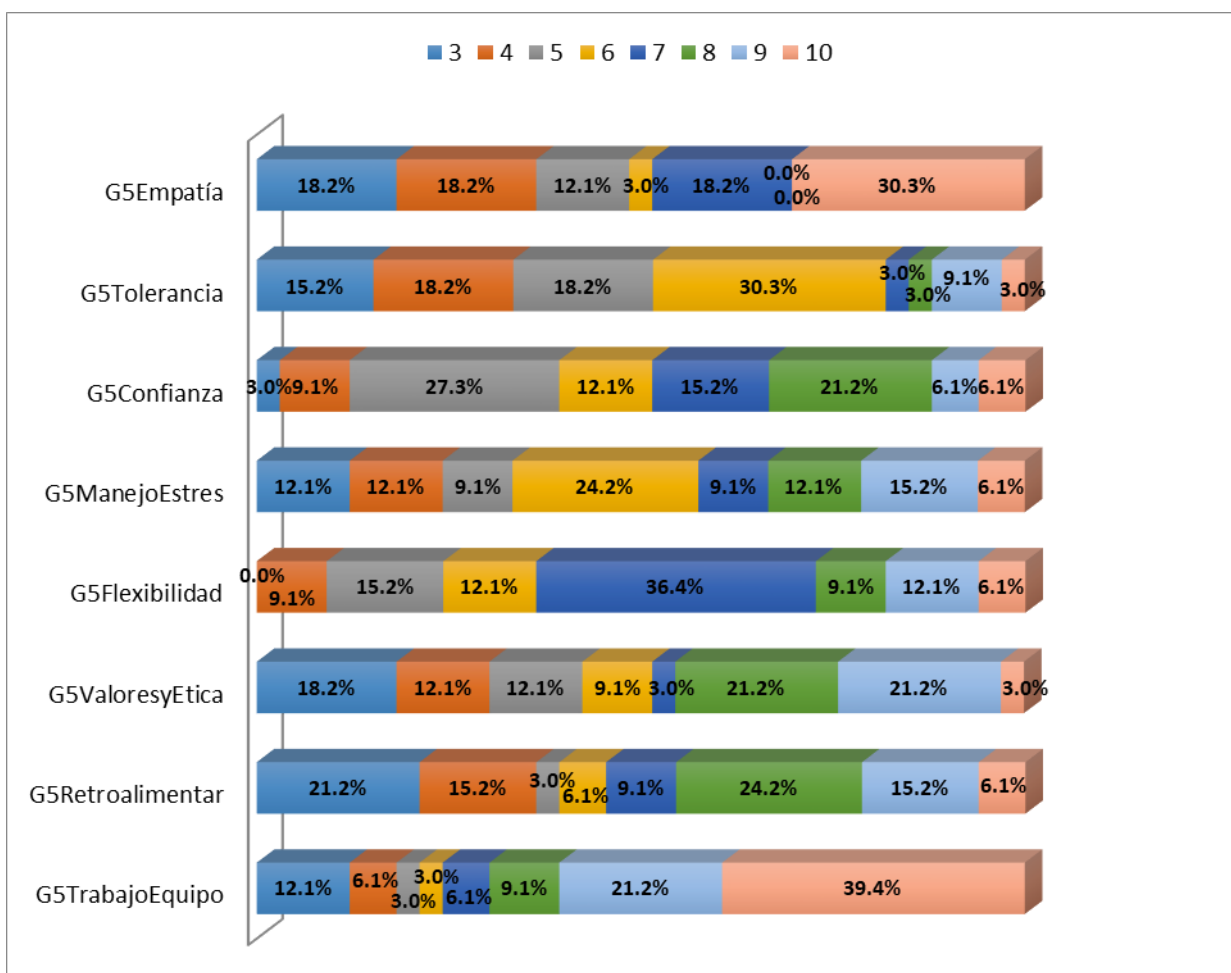


Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

5.2.5 Grupo 5: Sistémico

Los resultados de esta sección arrojan que la competencia de excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario es la predominante con un 39.4%, lo que indica que es esencial para los directivos de las organizaciones contar con los colaboradores más eficientes y eficaces para poder cumplir con los objetivos de la organización; y con el 21.2% la competencia para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores resulto ser la menos importante ya que probablemente en la mayoría de las empresas, ya cuentan con eficientes canales de comunicación que permitan una fluida y correcta comunicación, que evite la constante evaluación y retroalimentación con los compañeros de trabajo.

Grafica 12 Sistémica



Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

En cuanto a las competencias relacionadas al compromiso, los encuestados argumentaron tener un gran compromiso con la organización y su misión y visión, situación imprescindible para poder estar en sintonía con los objetivos de la empresa, cumplirlos en un periodo determinado y establecer a donde se quiere llegar, visualizando el futuro de la organización para que en conjunto logren la realización de estos, de la misma manera hicieron latente su gran motivación por la calidad y la mejora continua lo que es de suma importancia ya que hoy en día en la creciente economía global, exige un producto o servicio de calidad, lo que conlleva a la innovación y mejora continua a fin de lograr la satisfacción del cliente, pero no solo estas importantes competencias logran el resultado deseado, también debemos tomar en cuenta algunas más como la persistencia que es fundamental para poder mantener en funcionamiento la organización y poder así lograr perdurar en el mercado, tener un compromiso con la comunidad en donde resida la empresa para poder coadyuvar en el desarrollo de ambas, de igual manera el tener gran sensibilidad por temas medio ambientales logra que la compañía tenga ese sentido de responsabilidad social tan necesario hoy día para mantener un equilibrio con la naturaleza y principalmente con las personas que de alguna manera tienen una relación con la organización. Estas competencias son muy importantes ya que establecen vínculos directos con los colaboradores y personas externas para lograr una estabilidad tanto profesional como personal, para establecer una armonía que, en conjunto, logre establecer una relación a largo plazo que cumpla con los objetivos propios de cada uno, establecer la misión, el cómo van a hacer que sucedan las cosas y la visión, el cómo se vislumbra el cumplimiento de esos objetivos a largo plazo.

En el aspecto de las competencias del bloque instrumental los resultados arrojan que la gran mayoría de los encuestados manifestaron contar con una gran capacidad de organización y planificación, lo que es de suma importancia para poder llevar un orden y control en las actividades diarias de la organización esto es fundamental para definir prioridades, seguir planes de trabajo, analizar los objetivos y poder así tomar la mejor decisión, que le de rumbo y estabilidad a la empresa y a

las personas que llevan a cabo el proceso administrativo, planificar cada proceso en cualquiera de las áreas funcionales como la administración, la operación, las ventas, esto tiene como resultado el tratar de conseguir el óptimo funcionamiento de cada departamento, tal como lo expresaron los encuestados al argumentar que tienen un excelente conocimiento de las áreas funcionales de la organización. Esto conocimientos deben estar basado en el dominio de herramientas como el software y hardware, tecnologías de información y de comunicación, que les permitan a los directivos de las empresas, contar con las bases solidad para poder llevar a cabo las actividades diarias y poder planear actividades futuras.

Estas competencias son fundamentales para la especialización del trabajo y poder definir canales de comunicación internos y externos que permitan establecer los lazos que se deben tejer al interior de la empresa para tener la funcionalidad en todas y cada una de las áreas de la organización, y de manera externa poder definir si se está llevando a cabo correctamente el objetivo de la empresa y de ser así, poder hacer los ajustes necesarios para enfocarse en las demandas que requiera el mercado y poder así satisfacerlo de manera adecuada.

En el segmento de las competencias relacionadas con el trabajo, los encuestados expresaron en su gran mayoría contar con la capacidad de auto motivarse, lo que es de suma importancia para el aspecto anímico de la organización y en consecuencia esta situación coadyuve al logro de los objetivos tanto de los colaboradores como de la organización, esta competencia logra un ambiente organizacional saludable y libre de conflictos entre los empleados de la empresa y demuestra el pleno conocimiento que tienen de sí mismos y de sus emociones, lo que fue el resultado de la segunda competencia de mayor dominio entre los encuestados, este dominio facilita las relaciones interpersonales y les proporcional la habilidad para trabajar en cualquier contexto, ya que ante la apertura de los mercados y la globalización es de suma importancia contar con el recurso humano necesario con el temple, actitud y carácter para afrontar los retos que esta situación implica.

Contar con las competencias necesarias para poder llevar a cabo su función dentro de la organización implica que las personas encargadas de desempeñar los puestos directivos dentro de las organizaciones, deben estar constantemente inmersas en la preparación y adquiriendo nuevos conocimientos para solventar cada problema con creatividad y responsabilidad.

En el ámbito de las competencias sistémicas se encontró, por parte de los encuestados, que exteriorizaron contar con una gran habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario, una competencia fundamental para la operatividad y supervivencia de la organización ya que, sin las personas necesarias e idóneas en cada una de las áreas funcionales, sería muy difícil la comunicación y coordinación entre esas áreas y en consecuencia un difícil retroalimentación de información, lo que conlleva a un lento y burocrático sistema administrativo, que terminaría siendo una carga más al proceso administrativo, dando como resultado la muerte de la empresa. Como segunda competencia dominante en este rubro surgió la capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores y esto tiene una especial relevancia ya que esta competencia, está íntimamente ligada con el trabajo en equipo, porque es fundamental tener una estrecha relación y comunicación con todos y cada uno de los colaboradores para poder obtener una información veraz, fidedigna y oportuna para la correcta toma de decisiones y para poder afrontar de manera inmediata con diversas perspectivas cualquier contingencia que pudiese surgir.

Discusión

Las empresas están en constante búsqueda para integrar en sus equipos de trabajo talento con excelentes capacidades en el área de formación. Pero también buscan incorporar personal con habilidades no disciplinares que son requeridas en un contexto global con altos estándares que puedan responder a los nuevos retos y entornos cambiantes (ITESM, 2019).

De acuerdo a la página observatorio de innovación educativa (ITESM, 2019), país las competencias más destacadas son la búsqueda de la excelencia, la toma de decisiones, la organización y planeación, orientación al cliente, trabajo en equipo, la cooperación y la capacidad de aprendizaje y adaptación y en países europeos sobresalen competencias como la proactividad, tolerancia al estrés y la orientación al cliente.

Una de las agencias de colocación de recurso humano más importantes en nuestro país, expone que las capacidades más requeridas por las organizaciones para el reclutamiento son la comunicación oral, la negociación y resolución de conflictos, la habilidad para la toma de decisiones, conocimientos de uso de maquinaria, sentido de responsabilidad, puntualidad, innovación y atención al cliente (OCC, 2019).

El hecho de contar con los colaboradores capaces, eficientes y eficaces, brinda a la organización una perspectiva más amplia en las soluciones a las distintas problemáticas que se presenten, al tener personas con una variedad de habilidades, los hace ser capaces de poder tomar las mejores decisiones para ellos y la organización.

En la dimensión cognitiva, la capacidad de análisis y síntesis fue la competencia que predominó en los resultados y es de las más requeridas y valoradas por las organizaciones, ya que es de suma importancia para la resolución de problemas en la empresa, de esa manera los directivos están conscientes que

al seleccionar y contar con el recurso humano que cuente con ella, podrán resolver cualquier situación empresarial que se presente,

De acuerdo a la dimensión sobre el compromiso los encuestados le otorgaron mayor peso al compromiso con la organización y su misión y visión, lo que demuestra un alto sentido de responsabilidad, competencia altamente requerida y que es esencial para las organizaciones, ya que las personas que no se comprometen con la empresa, difícilmente pueden coadyuvar a logro de los objetivos y metas.

De acuerdo a la dimensión instrumental, el resultado más relevante obtenido fue expresado en relación a darle mayor importancia a la competencia de gran capacidad de organización y planificación, dato que, de acuerdo con las organizaciones, y el estudio implementado por el ITESM, requieren que las personas cuenten con esta competencia, ya que es de gran importancia para poder llevar a cabo los proyectos esenciales para el logro de los objetivos planeados.

En relación a la dimensión personal, los datos obtenidos manifestaron ser que se le otorgo mayor importancia a la competencia de tener la habilidad para trabajar en un contexto internacional, esto implica el dominio de al menos una lengua extranjera, que permita poder brindar una excelente atención al cliente o proveedor, hoy día el poder contar con personal que se pueda desenvolver en cualquier parte del mundo, brindará esa ventaja competitiva a su empresa.

Por último y no menos importante, en la dimensión sistémica, se encontró que la competencia que manifestaron los directivos, y otra competencia de las que más valoran las organizaciones, es la habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario, ya que mientras más personas se involucren de manera comprometida a la realización de actividades y proyectos, mejores y más efectivos serán los resultados.

CAPÍTULO V

Conclusiones y trabajos futuros

Las conclusiones que se pueden determinar en base al objetivo general de esta investigación que fue la de evaluar las competencias transversales requeridas en los profesionales, desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos y al analizar los resultados que arrojan las encuestas practicadas, se puede identificar que la mayoría de las empresas cuentan con el capital humano preparado y capacitado para poder afrontar las diversas situaciones que se presentan en la organización.

En relación al cumplimiento de las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación se puede comentar que, si es posible evaluar las competencias transversales con las que deben contar los profesionales de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos; ya que el instrumento utilizado para poder llevar a cabo la evaluación, fue elaborado de manera académica y científica para poder obtener resultados de gran interés e importancia para las organizaciones.

Sobre la segunda hipótesis que consiste en saber si se pueden diagnosticar las competencias transversales requeridas para el desempeño de sus funciones de los profesionales dentro de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, se puede confirmar que si es posible diagnosticar cuales son las competencias transversales que se requieren para poder desarrollar las actividades necesarias y requeridas por las empresas, detectar en cuales hay mayores fortalezas y en cuales hay carencias o deficiencias y de esta manera poder reforzar estas competencias mediante un plan de capacitación sobre las necesidades específicas que requiera la organización.

La tercera hipótesis que dice si se pueden identificar las competencias transversales preponderantes en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, al respecto se puede comentar que si es posible la identificación de las competencias transversales preponderantes con las que cuentan los profesionales, ya que el instrumento aplicado esta seccionado en 5 dimensiones que permiten segmentar las competencias y detectar la dimensión en la cual está más fortalecido y en la que tiene menos habilidades y conocimientos, para poder así, soportar esas competencias mediante un programa de capacitación.

Sobre la cuarta hipótesis consistente en determinar si la competencia transversal preponderante en los profesionales para el desempeño desde la perspectiva de los directivos de las empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, Morelos es la Competencia Personal, podemos afirmar que en esta ocasión, no se pudo afirmar ya que en esta investigación, los resultados obtenidos fueron que la competencia transversal preponderante fue la instrumental, en donde los profesionales encuestados manifestaron que para ellos es más importante contar con una gran capacidad de organización y planificación. De acuerdo a esta conclusión entonces si se puede identificar cuáles son las competencias que los directivos y personas encuestadas le dan mayor relevancia y a cuáles menos, y de esta manera poder hacer la comparación con las competencias que las organizaciones más requieren en su recurso humano, al momento de realizar su proceso de reclutamiento y selección.

5.4 Recomendaciones

En base a los resultados determinados sobre la investigación del diagnóstico de competencias transversales, en el área directiva de empresas afiliadas a CANACINTRA en la ciudad de Cuernavaca, se puede recomendar que sería necesario implementar un programa de capacitación para el reforzamiento de las competencias menos desarrolladas por los directivos, tales como: el razonamiento crítico y la habilidad para definir prioridades, ya que es de suma

importancia el saber discernir cuales son las necesidades prioritarias que tiene que afrontar la organización, para la correcta toma de decisiones, para lo cual es relevante contar con un razonamiento critico que brinde una clara idea de cuál es el objetivo que se persigue, mediante el soporte de la habilidad para fijar objetivos, metas y crear visión, lo que significa que hay que tener muy bien definido el objetivo a largo plazo el cual se quiere lograr, y que debe hacerse viable mediante el desarrollo de la habilidad de tomar decisiones correctas así como la habilidad de identificar y resolver los problemas que se susciten en la vida diaria de la empresa y para ello contar con la habilidad para identificar y aprovechar las oportunidades de innovación, para lograr estar a la vanguardia en el ámbito directivo, administrativo y operativo de la empresa, accediendo a los conocimientos y tecnologías más novedosos.

En cuestión de competencias relacionadas con el compromiso es importante apuntalar la capacidad de persistencia que motive a los directivos a mejorar sus condiciones mediante el establecimiento permanente y deseos de obtener logros personales y laborales, lo que implica el esfuerzo continuo para comprometerse tanto con la empresa como con el mismo para el cumplimiento de las metas establecidas por ambos, lo que dará como resultado el obtener una amplia estabilidad laboral y por ende una duración permanente en el trabajo, aunado a este soporte, hoy día es esencial que la empresa sea socialmente responsable, lo que conlleva a establecer un gran compromiso con la comunidad para brindarle desarrollo y crecimiento, salvaguardando y manifestando gran sensibilidad por los temas relacionados al medio ambiente, ya que es de suma importancia la conservación y preservación del medio ambiente y del entorno natural que rodea a la organización, esto se debe llevar a cabo estableciendo planes y programas que verifiquen el destino final de los desechos, así como fomentar la reforestación y cuidado del medio ambiente.

Para el fortalecimiento de las capacidades del rubro instrumental es necesario implementar cursos de inducción y actualización en el dominio de software y tecnologías de información y comunicación, competencia fundamentada en esta era tecnológica en donde la modernidad obliga a establecer vínculos mediante el uso de herramientas como el internet y redes sociales, con las cuales se agiliza y se optimiza la comunicación, muchas de estas tecnologías están diseñadas y elaboradas en diferentes idiomas, por lo que es esencial desarrollar la competencia del amplio dominio del manejo de una lengua extranjera, preferentemente el inglés ya que es el idioma universal en el ámbito empresarial, al obtener dominio de estas competencias, estas deberán aplicarse a la práctica para que en su conjunto se logre llevar a cabo un excelente proceso interno de comunicación, planificando y gestionando tiempos y movimientos que puedan ser medidos por indicadores de gestión.

En la sección de las competencias personales es importante establecer que las relaciones interpersonales son esenciales para el buen funcionamiento de nuestra vida y de la vida organizacional, es por ello que se recomienda fomentar la competencia de contar con un amplio sentido de responsabilidad, que es necesario para el desarrollo de la persona y de la empresa por que siendo responsable se está al tanto de la problemática y de la situación de la entidad y al presentarse cualquier situación o problema, se puede desarrollar la habilidad para la creatividad y obtener distintas maneras de solución a una situación específica, al tener esta competencia desarrollada facilita las relaciones públicas y fomenta una actitud positiva y el reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad de este mundo globalizado.

Por último, es recomendable apuntalar las competencias sistémicas que son las que hacen referencias a los valores, la ética, el desarrollo personal, entre otras, para ello es necesario enseñar al personal a desarrollar la habilidad del manejo del estrés que es causante de muchas enfermedades, poder desarrollar esta competencia implica también el reforzamiento de la tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso, ambas situaciones van muy emparejadas ya que

cuando se presentan dificultades en el ámbito laboral y no son correctamente canalizadas, generan un estrés que puede ser muy nocivo, para ello el desarrollar empatía con las personas de la organización es fundamental para la construcción de relaciones de confianza y por ende lograr el desarrollo integral tanto de la persona como de la empresa y de esta manera apuntalar la competencia de contar con flexibilidad de pensamiento y analizar las situaciones desde varios puntos de vista, basándose en la conciencia de los valores y del compromiso ético.

En base a los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas, sería importante poder enlazar las competencias requeridas hoy día por la mayoría de las organizaciones para establecer los mecanismos, planes y programas a desarrollar para diagnosticar, evaluar y en su caso, reforzar las competencias y habilidades que el recurso humano debe cubrir, mediante la implementación de cursos de capacitación, talleres y seminarios, para poder afrontar las situaciones que, requiera la empresa y, las que se presenten en el transcurso de la vida laboral.

Anexo 1

Encuesta de Competencias Transversales

Dirección de correo electrónico:

Nombre de la Empresa:

Cargo:

Escolaridad:

Profesión/Oficio:

Antigüedad:

Número de Personas a su Cargo:

Sexo:

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Edad:

Grupo 1 Califique este grupo de acuerdo a la importancia en competencias de 3 a 10, SIN repetir el número:

Excelente capacidad de análisis y síntesis.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente habilidad para la identificación y resolución de problemas							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran habilidad para definir prioridades.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelentes habilidades para fijar objetivos, metas y crear visión.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente razonamiento crítico							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran habilidad para tomar decisiones							
3	4	5	6	7	8	9	10
Amplio conocimiento en el manejo de sus finanzas personales							
3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo 2 Califique este grupo de acuerdo a la importancia en competencias de 3 a 10, SIN repetir el número:

Marcado compromiso con la organización y su misión y visión							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran motivación por la calidad y la mejora continua.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Permanentes deseos de obtener logros personales y laborales							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran sensibilidad por temas medio-ambientales.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente compromiso con la comunidad.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran capacidad de autoevaluación							
3	4	5	6	7	8	9	10
Amplia estabilidad laboral.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran capacidad de persistencia.							
3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo 3 Califique este grupo de acuerdo a la importancia en competencias de 3 a 10, SIN repetir el número:

Gran capacidad de organización y planificación							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelentes conocimientos de las áreas funcionales de la organización (marketing, Finanzas, producción, desarrollo humano, etcétera)							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas, expresando claramente sus conocimientos, observaciones y conclusiones							
3	4	5	6	7	8	9	10
Amplio dominio de al menos una lengua extranjera (inglés).							
3	4	5	6	7	8	9	10
Amplio dominio de software y tecnologías de la información y comunicación.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran capacidad de planificación y gestión del tiempo.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran habilidad para definir indicadores de gestión.							
3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo 4 Califique este grupo de acuerdo a la importancia en competencias de 3 a 10, SIN repetir el número:

Excelente capacidad para auto-motivarse.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente habilidad para trabajar en un contexto internacional.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente habilidad para la creatividad							
3	4	5	6	7	8	9	10
Amplio sentido de responsabilidad							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente conocimiento de sí mismo y sus emociones							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente presentación personal.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelentes habilidades para las relaciones públicas.							
3	4	5	6	7	8	9	10

Grupo 5 Califique este grupo de acuerdo a la importancia en competencias de 3 a 10, SIN repetir el número:

Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo multidisciplinario.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Gran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Alta conciencia de los valores y del compromiso ético							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente flexibilidad de pensamiento y de analizar las situaciones desde diversas perspectivas.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente habilidad en el manejo del estrés.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral personal y organizacionalmente.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente tolerancia a la frustración ante situaciones de fracaso.							
3	4	5	6	7	8	9	10
Excelente capacidad de empatía con las personas de la organización							
3	4	5	6	7	8	9	10

Referencias

Adorno, T., Prisms, K., & Gesellschaft, F. (1955).

Adorno, Theodor (1955) Prisms. Kulturkritik und Gesellschaft, Frankfurt [Crítica cultural y sociedad, Barcelona, Ariel, 1962].

Bateson, G.: Pasos hacia una ecología de la mente, C. Lohlé, Buenos Aires, 1976

Becker, G. S., (1964) Human Capital, 1st ed. (New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research).

Berelson, B.R. (1949): Mass Communication, (dir. Wilbur Schramm), Illinois, Instituto de Investigaciones en Comunicación de la Universidad de Illinois

Bohlander, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. (12ª. ed.). México: Thompson Learning.

Borrel, F. (2010). Cómo educar en equipos y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros. 1era reimpresión, Barcelona. Ediciones Gestión 2010.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Nueva York: John Wiley & Sons

Camperos, M. (2008). International perspective on policies and quality standards for e-learning. Disponible en: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/velassquez_de_zapata_carmen.pdf. [Consulta: 18 de abril de 2017).

Carrero, C. y Vielma, J. (2002). La Técnica de los Mapas Familiares. Una Exploración Cualitativa desde la Perspectiva de la Orientación Familiar. Un Reporte Preliminar. Coordinación de Postgrado de Medicina de Familia. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela.

Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. 5ta, Ed. McGraw Hill, Colombia.

Davenport, T. (2000). Capital Humano. México: Mc. Graw Hill.

Davis, Keith y Newstrom, J. W. (1999) "comportamiento humano en el trabajo" México: McGraw Hill.

D'Angelo I. (2005). Aprender a educar. Nuevos desafíos para la formación de docentes. Disponible en: https://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1279235548.pdf. [Consulta: 10 de agosto de 2017].

Dixon, D. y Glover, J. (1984). Counseling. A problem-solving approach. New York, Willey Sons.

Eco, U. (1992). Los límites de la interpretación. Barcelona: Lumen.

Elliot, J. (1994). Human Capability, Cason Hall & Co. Publishers Ltda, Falls Church, 1994.

Escat, M. (2009). "Equipo de trabajo y trabajo en equipo". Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Consultado el 28 de marzo del 2009. Disponible en [http://www.leonismoargentino.com. ar/INST440.htm](http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm). [en línea] [Consulta: marzo 2012].

Fernández, J. (1999) Competencias profesionales. Consultado en http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Competencias%20profesionales_TejadaFernandez.pdf

Gintis, H., S. Bowles, R. Boyd y E. Fehr. Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in Economic Life. Cambridge y Londres: MIT Press, 2005.

Goleman, D. (2002). Inteligencia emocional. Ed. Kairos.

García Fraile, J. A. y Tobón, S. (2009). Estrategias didácticas para la formación por competencias. Lima: A. B. Representaciones Generales.

Holgestts, R. y Altman, S. Comportamiento en las Organizaciones. México, Nueva Editorial interamericana S.A. de C. V. 1986

Horkheimer, Max (1987) "Vernunft und Selbsterhaltung", Traditionelle und Kritische Theorie, Fischer Verlag GMBH, Frankfurt ["Razón y Autoconservación", en Teoría Tradicional y Teoría Crítica, Paidós: Barcelona, 2000]

Humphreys, P.; Svenson, O. y Vari, A. (1983). Analysing and Aiding Decision Processes. North-Holland Publ. Co. New Amsterdam.

Hymes, D. 1971. "Competence and performance in linguistic theory" Acquisition of languages: Models and methods. Ed. Huxley and E. Ingram. New York: Academic Press. 3-23.

Ibarra, O. (2002). Docencia por investigación: una opción de trabajo universitario. Disponible: www.lasalle.edu.co.

Ibarra A. (2005). Formación de los recursos humanos y competencia laboral.

Inglehart, R. (1977). The silent revolution: Changing values and political styles among Western publics. Princeton: Princeton University Press.

INEGI. ENAPROCE (2018) Resultados consultados en www.inegi.org.mx, en la página <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>

Isfol (2016) Indagine Audit sui Fabbisogni (investigación sobre investigación) Roma Italia.

ITESM (2019). Observatorio del Tecnológico de Monterrey. Consultado en <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/competencias-mas-demandadas>

Levý-Leboyer C. (2000). pról. Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona.

Marc, E. y Picard, D. (1992) La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación, Paidós, Barcelona.

Marelli, A. (1999). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado.

McClelland, D.C (1961): *The achieving society*. Oxford, England: Van Nostrand, 1961.

McClelland, D.C. (1973). Modificando la competencia más que la inteligencia. *American Psychology Review*.

Mertens L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). (12).

Michel, G. (2001). Aprende a Aprender. Guía de Autoeducación. México: Trillas.

Ocaziones, 2007 “Las competencias transversales en el currículo de las unidades tecnológicas de santander”

OCC (2019). 8 Competencias laborales que piden las empresas para contratarte. Consultado en <https://www.occ.com.mx/blog/8-competencias-laborales-que-piden-las-empresas-para-contratarte/>

Pérez y Ángel (2007). Las TIC en la enseñanza de la biología en la educación secundaria: los laboratorios virtuales. Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias. Vol. 6, Nº 3, 562 – 576 (2007). En: www.redalyc.org/pdf2010/1734015.pdf. [Consulta: 16 de mayo de 2016].

Prieto, J. M. (1997). Prólogo en Levi-Leboyer La gestión de las competencias.

Perrenoud, P. (1997). Construire des compétences dès l'école, Paris, ESF (2e éd.1998) 71.

Proyect Tuning (2003): Tuning Educational Structures in Europe. Informe final. Proyecto piloto. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rivas, F. y Ardit, I. (1990). La Toma de Decisiones Vocacionales. Consellería de Cultura, Educación y Ciencia. Valencia. 35-43.

Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. México, Grupo Editor Alfa y Omega S.A. de C.V. 2001.

Sánchez, M.F. (2004). Orientación laboral para la diversidad y el cambio. Madrid: Sanz y Torres (ISBN: 8496094-37-5) (423).

Sánchez J, P. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (1ª.ed.). España: McGraw- Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Shanon, C, y Weaver, W.: Teoría matemática de la comunicación (con un apéndice de R. PÉREZ-AMAT: «Información y significación»), Forja, Madrid, 1981

Seusiss. (2003) Survey of European Universities Skills in ICT of Students and Staff. [on line] En: <http://www.intermedia.uib.no/seusiss/results.html> [en línea] [Consulta: marzo 2012].

Schultz, T. (1961): "Investment in Human Capital", en American Economic Review. 51(1).

Schultz, T. W. (1960). "Capital formation by education". The journal of political economy, Vol. 68, No. 6 (Dec., 1960).

Tójar, J.C. (2006), Investigación cualitativa. Comprender y actuar, Madrid, La Muralla S.A.

Vallejo-Trujillo, S., & Hernández Aguilar, J. (2019). Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección. Administración Y Organizaciones, 22(42),53-72.

<https://doi.org/10.24275//uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Vallejo>

Vallejo-Trujillo, S. (15 de junio, 2019). Ponencia: Competencias transversales para los profesionales. Semana Cetec. Cuernavaca, Morelos.

Vallejo-Trujillo, S., Hernández, J.A. y Pérez, A.R. (2018). Instrumento de evaluación de competencias transversales. Derechos Reservados Instrumento diseñado por Indautor No. Reg.: 03-2018-03012230100-01.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. (1971) (2002) Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo, Buenos



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAEI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Oscar Evangelista Albarrán, con matrícula 85201607, con el título DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia


DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRIJULLO
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcaei@uaem.mx

**UA
EM**

Una universidad de excelencia

RECTORÍA



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAEI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Oscar Evangelista Albarrán, con matrícula 85201607, con el título DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DR. JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcae@uaem.mx

**UA
EM**

Una universidad de excelencia

RECTORIA
2017-2022



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Oscar Evangelista Albarrán, con matrícula 85201607, con el título DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia



DR. MARTÍN GERARDO MARTINEZ RANGEL
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM

Una universidad de excelencia

RECTORÍA



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAEI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Oscar Evangelista Albarrán, con matrícula 85201607, con el título DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DR. FERNANDO ROMERO TORRES
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209, Edificio 19
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcaei@uaem.mx



Una universidad de excelencia

RECTORÍA



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de noviembre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante Oscar Evangelista Albarrán, con matrícula 85201607, con el título DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL ÁREA DIRECTIVA DE EMPRESAS AFILIADAS A CANACINTRA EN LA CIUDAD DE CUERNAVACA, MORELOS por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

DR. JAVIER NERI URIBE
Profesor
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Av. Universidad 1001 Chamilpa Cuernavaca Morelos México C.P. 62209. Edificio 19
Tel. (777) 329 7917, Ext. 3038, 3039/ posgrado.fcae@uaem.mx

**UA
EM**

Una universidad de excelencia

RECTORIA