



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## “Competencias Cardinales y su impacto en la competitividad de la empresa”

M.A. DIEGO OSWALDO CAMACHO VEGA\*

DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo reside en determinar los factores críticos para desarrollar positivamente las de competencias cardinales como elemento de desarrollo de la competitividad en las empresas de servicio.

Mediante una evaluación por 360<sup>0</sup> se determinó si existe una diferencia positiva en un estudio test – post test en las competencias cardinales en el marco de la teoría de competencias.

Por factores limitativos de tipo temporal se aplicó dicha medición a una empresa de servicio de la ciudad de Tijuana Baja California, aunque los resultados no son generalizables, la importancia del presente trabajo se basa en desarrollar un estudio que plantee las bases metodológicas localizadas para estudios venideros.

Los resultados arrojados muestran que no basta con identificar y medir las competencias cardinales para aumentar significativamente las competencias cardinales sino que es necesario desplegar otros elementos teóricos para lograr una diferencia significativa de dichas competencias.

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the critical factors to develop positively core competencies as a development of the competitiveness of service companies.

Through an assessment by 360<sup>0</sup> it was determined whether there is a positive difference in an test - post test study on cardinal competencies in the framework of the theory of competence.

For temporary rate limiting factors such measurement was applied to a service company at the city of Tijuana Baja California, although the results are not generalizable, the importance of this work is to develop a study that raises the methodological basis for studies located ahead.

The results obtained show that is not enough to identify and measure the skills to significantly increase cardinal compass skills they need to deploy additional theoretical elements to do a significant difference of those powers.

---

\* Universidad Autónoma de Baja California

**Palabras clave:** Competencias Cardinales, Estrategias y Recursos Humanos, competitividad y los Recursos humanos.

**Key Words:** Core Competencies, Strategies and Human Resources, Competitiveness and Human Resources.

## *INTRODUCCIÓN*

“Desde el punto de vista individual, la evaluación por competencias brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades en mejora del desempeño” (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

La definición anterior permite identificar los elementos esenciales abordados en este proyecto de investigación, como: Competencias, Evaluación y Retroalimentación, conceptos cuyas definiciones podrán ser analizadas por el lector en las páginas subsecuentes, ya que los esfuerzos fueron enfocados a contestar una pregunta que se plantean los empresarios con frecuencia: ¿Por qué evaluar el desempeño? De acuerdo a Alles (2008) “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos señala el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.

Esta investigación pretende explicar la importancia del desarrollo de las competencias cardinales y su influencia positiva en la competitividad de las empresas. Para lo cual, se tomo como grupo de estudio a una entidad del sector servicios en el área de comunicación en la ciudad de Tijuana, Baja California (Empresa de modalidad multimedia: Radio, Televisión por cable e Internet).

Las competencias cardinales identificadas son: Orientación al cliente interno o externo y la calidad en el trabajo e innovación. Sin embargo es importante remarcar que no basta con desarrollar y aplicar una herramienta de medición que permita obtener las conductas observadas en que se ven expuestas las competencias, incluso puede no bastar con exponer los resultados de las mismas y someterlas a análisis estadísticos “rígidos”, el desarrollo de las competencias, y en el caso que nos ocupa, el de las competencias cardinales es necesario desarrollar una metodología que potencialice el factor más importante de las organizaciones, el humano, es decir el talento humano. Dicho desarrollo será posible en la medida de que las organizaciones comprendan que las personas pueden

aprender a desarrollarse mediante al apoyo de terceros, la educación formal dentro de la empresa y de su propia capacidad de aprendizaje, es decir: de autogestión

## **2. GENERALIDADES**

Los lineamientos metodológicos que guiaron el desarrollo del estudio fueron influenciados por el modelo del Dr. Luis Arturo Rivas Tovar (2006) y Sampieri (2008) los cuales se caracterizan por su interpretación y ordenamiento lógico de las actividades a desarrollar. En cuanto al modelo de evaluación por competencias, se trabajo la propuesta de la Dra. Martha Alles (2008).

### 2.1. Generalidades del proyecto.

El objetivo general del proyecto se describe como, “Analizar el comportamiento de las competencias cardinales del personal de confianza del grupo de estudio, por medio de un método de evaluación por competencias con el fin de proponer una metodología de estudio para ser probada en otras organizaciones de características similares.

### 2.2. Justificación

Este estudio tiene relevancia debido a que con base a la poca información documental que existe en la ciudad de Tijuana respecto al uso de la metodología de evaluación por competencias en el ámbito laboral, podemos inferir que existe una necesidad actual de comenzar a establecer parámetros internos de medición de las competencias del personal en las empresas para poder crear mejores estrategias de desarrollo del talento humano.

Actualmente los departamentos de recursos humanos suelen enfocarse en realizar tareas referentes a la administración del mismo y pueden estar dejando del lado apoyar a la empresa mediante una intervención estratégica que permita el desarrollo del personal, lo cual está directamente ligado con la productividad y la competitividad de la empresa.

El grupo de estudio cuenta con un alto impacto social y tecnológico en la ciudad de Tijuana, tal como lo menciona la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión (CIRT) al ser considerado como la primera empresa radiodifusora que cuenta con la nueva tecnología digital en México, siendo el segundo de este tipo en Latinoamérica. Por lo cual es un ejemplo regional de innovación y tecnología en el área multimedia en empresas medianas. Esta empresa a partir del 2008 diversifica sus medios de comunicación y se convierte auténticamente en una empresa multimedia al contar no solo con cinco estaciones de radio sino con un portal de internet y un canal de televisión.

En caso específico, dicha investigación busca definir y evaluar las competencias laborales del grupo de estudio en la ciudad de Tijuana B.C. y es a partir de estas y de las competencias específicas por niveles de puesto que se dirigirán los esfuerzos de la empresa en función de mejorar el desempeño del factor humano en la organización.

El estudio de las competencias organizacionales es de suma importancia debido a la imperante necesidad de crear métodos objetivos y cuantificables que lleven a crear indicadores que permitan dar seguimiento al desarrollo personal y laboral de las personas en relación con el impacto positivo en la competitividad de las empresas.

La *innovación*, *orientación al cliente* interno y externo, así como la *calidad* en el trabajo son factores indispensables que deben ser identificados y desarrollados para lograr una empresa competitiva, razón por la cual el estudio se enfocando a estos factores, los cuales se identificaron a través de un análisis de la misión, visión valores, descripciones de puestos y perfiles de puestos de la empresa sujeto de estudio.

Por otra parte es importante mencionar que conforme se empiece a crear métodos confiables de evaluación de las competencias de la empresa en particular, se podrán crear futuras investigaciones cuyos resultados promuevan la interacción de indicadores mediante los cuales las empresas puedan iniciar a compararse entre sí en cuanto al desarrollo de competencias laborales de cada una de ellas.

### **2.3. Delimitación**

La presente investigación se enfocara exclusivamente en el personal de confianza de Grupo Uniradio en la ciudad de Tijuana B.C. que laboren en el periodo comprendido Septiembre 2009 – Noviembre 2010 en la las instalaciones del corporativo con una antigüedad mayor a los seis meses, sin importar el rango de edad, sexo y posición jerárquica dentro de la empresa

### **2.4. Hipótesis.**

Esta investigación se llevará a cabo una hipótesis correlacional ya que se especifica la relación y asociación entre dos variables

#### **2.4.1. Hipótesis general**

La exposición de los resultados obtenidos mediante una evaluación por competencias, mejora el nivel de las competencias cardinales en el personal de confianza de la empresa Grupo Uniradio en Tijuana B.C. en el periodo 2009-2010.

#### **2.4.2. Hipótesis correlacionales**

H1 = La exposición de los resultados obtenidos mediante una evaluación por competencias, mejora el nivel de las competencias cardinales en el personal de confianza de la empresa Grupo Uniradio en Tijuana B.C. en el periodo 2009-2010?

H2 = La exposición de los resultados obtenidos mediante una evaluación por competencias, mejora el nivel de la competencia cardinal “innovación”

H3= La exposición de los resultados obtenidos mediante una evaluación por competencias, mejora el nivel de la competencia cardinal “Calidad en el trabajo”

H4 = La exposición de los resultados obtenidos mediante una evaluación por competencias, mejora el nivel de la competencia cardinal “Orientación al cliente”?

#### **2.5. Tipo de estudio.**

Se desarrollará una investigación Correlacional con valor de explicación parcial.

#### **2.6. Universo de Estudio.**

Se enfoca exclusivamente en el personal de confianza de Grupo Uniradio en la ciudad de Tijuana B.C. que laboren en el período comprendido Septiembre 2009 – Noviembre 2010 en las instalaciones del corporativo con una antigüedad mayor a los seis meses, sin importar el rango de edad, sexo y posición jerárquica dentro de la empresa.

Por cuestiones de autorizaciones y de accesibilidad, se tomarán como sujetos de estudio a **63** personas de confianza de Grupo Uniradio.

#### **2.7. Variables**

Las variables independientes surgen a partir del modelo de competencias resumido y estudiado por la Dra. Martha Alles. Dicho enfoque es ampliamente utilizado a nivel mundial en el ámbito educativo y organizacional.

Los empleados de confianza de Grupo Uniradio deben poseer competencias, descritas por Prahalad y Hamel, como “cardinales, acordes a la estrategia de la empresa.

### **Variable dependiente**

Competencias cardinales:

- a) Orientación al cliente interno y externo
- b) Calidad del trabajo
- c) Innovación

### **Variables independientes**

- a) Exposición de los resultados.
- b) Evaluación por competencias

## **2.7.1. Definición Operacional de las variables**

### **Variables dependientes**

#### **Innovación**

- a) Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos productos y renovando actuales.
- b) Busca y propone alternativas novedosas y originales para solucionar los problemas, y explora las posibilidades de todas ellas. Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales.
- c) Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad.
- d) Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.

#### **Calidad en el trabajo**

- a) Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización ha fijado en la Visión y Misión.
- b) Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño.
- c) Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización.
- d) Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto.

#### **Orientación en el cliente**

- a) Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes internos y externos, tanto actuales como potenciales.

- b) Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando junto con ellos.
- c) Analiza información sobre quejas y reclamos, y toma decisiones orientadas a revertirlos a la brevedad.
- d) Asume ante los demás responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas.

### **Variable independiente**

### **Exposición de resultados**

Explicación de un tema o asunto por escrito o de palabra

## ***3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS***

---

### **3.1. Evolución del pensamiento administrativo.**

Para vislumbrar la forma actual en que la administración comprende el comportamiento humano dentro de las organizaciones y por ende los métodos de evaluación a través de los cuales busca estandarizar cualidades de las personas aplicables a la productividad y competitividad de las empresas, es necesario conocer a grandes rasgos la evolución del pensamiento administrativo de las cuales Álvarez (2005) refiere las siguientes etapas:

- Administración en las antiguas civilizaciones
- Periodo Medieval
- Despertar de la administración
- Primeros autores
- Preludio de la ciencia científica
- Administración científica
- Escuela cuantitativa
- Escuela Estructuralista
- Enfoque neoclásico
- Escuela de sistemas
- Comportamiento humano y desarrollo Organizacional
- Teoría organizacional y teoría de la contingencia
- Producción flexible
- Administración estratégica
- Administración del conocimiento



A través del tiempo se observa como el pensamiento administrativo evoluciona respecto a la forma de observar al recurso humano, ya que en las antiguas civilizaciones la administración se centraba en las habilidades para crear más que para desarrollar, esto cambia drásticamente cuando los primeros autores reconocen que la mano de obra de calidad es necesaria para ampliar los horizontes de una empresa y, que es a través del diseño y estudio de procedimientos lo que permite llegar al éxito de la misma. Sin embargo, no fue hasta la etapa conocida como escuela de sistemas en donde se visualiza una clara relación de los diferentes recursos de una empresa y su relación e importancia entre ellos, abriendo paso a la etapa más importante para el desarrollo humano conocida como “Comportamiento Humano y Desarrollo organizacional; en esta etapa se deja de manifiesto la importancia la necesidad de incorporar, desarrollar y generar una fuerza de recursos humanos capaces de marcar la diferencia entre una empresa y otra, hasta llegar a lo que hoy en día se le conoce como administración del conocimiento en donde el recurso humano ha evolucionado a capital humano en las organización.

### **3.2. Competencias.**

#### **3.2.1 Surgimiento de las competencias**

El tema de las competencias, según Martens (1996), surge en Estados Unidos a finales de los sesenta y principio de los setenta, cuando David McClelland, un profesor de psicología de la Universidad de Harvard, se percató de que los exámenes académicos no garantizaban el desempeño del trabajo ni el éxito en la vida, por lo que consideró necesario buscar otras variables predictoras de éxito. Dichas variables fueron denominadas “competencias”, y desde entonces conforman un campo de estudio para diversas áreas, como la organización (Arguelles, 1996; Giardini y Frese, 2006), la educacional (Krapp, 2005; Rodríguez, 2005; Ruiz, Jaraba y Romero, 2005) ó la salud (Labraña, Durán y Soto, 2005).

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

Alles (1992) señala que los Estados Unidos desarrollaron el estudio de las competencias cuando la Management Charter Initiative comenzó a normar la fuerza laboral tras identificar lo que conduce a la excelencia o al rendimiento superior en los mandos medios y altos.

En México, la pertinencia del tema de las competencias laborales surge alrededor de la década de los ochenta (Ibarra, 1997); posteriormente, se instaura el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), encargado de regular la normalización, certificación y educación basada en competencias (Álvarez y de la O. 2005; Ibarra, 1997). En el interés en el

tópico se origina a partir de la necesidad del sector industrial de contar con mano de obra calificada que le permita reducir gastos en selección, capacitación y desarrollo de personal.

### **3.2.2 Surgimiento y evolución del término *competencias centrales (CC)***

A continuación se hace una revisión de los antecedentes del término y la forma en que lo definen cuatro de los autores más citados en este ámbito: Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard-Barton.

#### **La propuesta de Prahalad y Hamel**

El término *core competencies* fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel. En esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias. Las cc se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.

Por otra parte, estas cc deben cumplir con tres requisitos: a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores.

#### **La propuesta básica de Jay Barney.**

El supuesto básico de esta propuesta señala que los recursos estratégicos están distribuidos de forma heterogénea entre las empresas, que estos recursos marcan una diferencia de desempeño, que las diferencias son estables en el tiempo y que existen cuatro características o indicadores del potencial de los recursos de la empresa para generar una ventaja competitiva sustentable: valioso, raro, inimitable e insustituible. Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas.

### **La propuesta de Dorothy Leonard-Barton**

Define las cc como un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: 1) conocimiento y habilidades de los empleados; 2) sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; 3) sistemas de dirección, que incluye caminos formales e informales de crear y controlar el conocimiento como son los sabáticos, programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos; y 4) normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

A pesar de las numerosas propuestas teóricas, no fue claro durante mucho tiempo cómo una cc podría ser mantenida en el tiempo, para aclararlo fue necesario incluir conceptos de administración del conocimiento. En ésta se propone que el conocimiento, que es poseído por los diferentes empleados y se requiere para hacer funcionar la estructura, debe reconocerse, armonizarse, difundirse y aplicarse. Asimismo, se plantea que la administración del conocimiento debe ser capaz de transformar un conocimiento personal tácito en un conocimiento organizacional explícito y con valor para la empresa.

Desde la década de los sesenta se ha intentado definir las competencias tal como refleja Spencer (1991). Los estudios recientes sobre el tema, señalan a McClelland (1973) como uno de los autores centrales que llegó a la conclusión de que las medidas de inteligencia y personalidad así como las pruebas sobre contenidos de conocimiento no resultaban útiles para predecir la actuación o el éxito laboral. Estas pruebas contenían ciertos sesgos en contra de minorías y personas con bajo estatus socioeconómico. Esta situación llevó a McClelland a iniciar una búsqueda de otras medidas que correlacionasen más con el éxito laboral y fuesen pruebas menos sesgadas.

Spencer y Spencer (1999): entienden la competencia como una “característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación”.

Así mismo, se reconoce que existen “familias ocupacionales” suficientemente homogéneas como para poder utilizar los mismos métodos cuando la valoración afecta a ocupaciones de una misma familia.

Las etapas se resumen de la siguiente manera: (Leboyer, 1992)

1. Análisis del trabajo: Cada puesto, cada función, ofrecen unas características particulares que es necesario identificar.

2. La evaluación del éxito profesional: piedra angular de cualquier validación de los métodos destinados, precisamente, a predecir ese éxito.
3. Determinar las cualidades métricas que han de poseer los métodos de evaluación, así como las técnicas que permitan medir esas cualidades.

Para definir un modelo por competencia, se parte en todos los casos de la información estratégica de la organización (Alles, 2008).

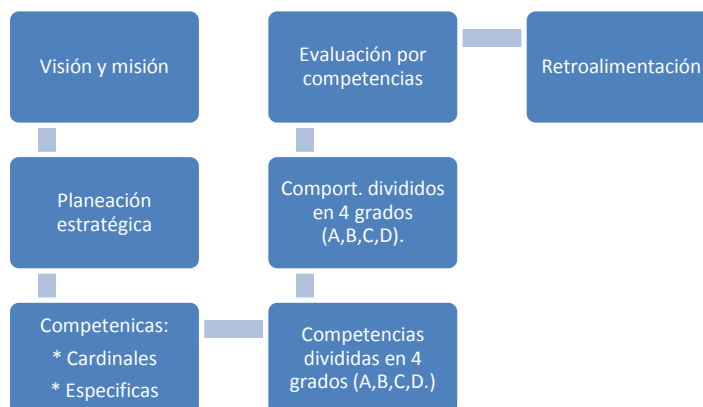
Las competencias, en función de de la estrategia de cada organización se clasifica de acuerdo a este Alles (2008) en:

- Competencias Cardinales: Aquellas competencias que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos.

Por su parte “competencias tienen un rango de grados que pueden adoptar un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la de al menor contenido” (Alles, 2005).

En cuanto a los comportamientos “constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir, evidencian la relación existente a cada competencia” (Alles, 2008). De tal manera que los comportamientos también se dividen en grados en congruencia con cada competencia.

Figura 2. Secuencia para la generación y retroalimentación de las competencias



Fuente: Elaboración propia con información de Martha Alles (2005).

### **3.3 Evaluación del desempeño.**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”. Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según William B. Werther Jr. y Keith Davis (2005), en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto ( Werther y Davis, 2005).

La evaluación del desempeño ha evolucionado junto con el concepto de administración, hoy en día se habla de ella no solo como una herramienta administrativa que permite medir, sino que forma parte del desarrollo organizacional y profesional previamente establecido, de tal forma que tanto la empresa como los individuos son capaces de marcar sus propias metas y definir en forma clara el camino a seguir para alcanzar sus metas y trabajar en ellas. La evaluación del desempeño permite marcar el camino para lograr un capital humano altamente competitivo.

### **3.4 Historia de las telecomunicaciones en México**

De acuerdo a la información proporcionada por la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión el desarrollo de la Radio en México se describe bajo los siguientes tópicos, enunciado los más relevantes para este trabajo sin restar importancia a los demás.

**1849.** Primera concesión de comunicaciones a distancia.

**1851.** Primer servicio telegráfico.

**1878.** Primer enlace telefónico entre Edo. de México y Tlalpan.

- 1881.** Ley para la reglamentación de ferrocarriles, telégrafos y teléfonos.
- 1883.** Primera conferencia electrónica internacional.
- 1919.** El ingeniero Constantino de Tárnava es el iniciador de la radio en México.
- 1939.** González Camarena impacta al mundo al inventar la televisión en color, gracias a su Sistema Tricromático Secuencial de Campos.
- 1926.** Se expide la Ley de Comunicaciones Eléctricas.
- 1931.** Se publicó la Ley sobre las Vías Generales de Comunicación.
- 1941.** Surge como una nueva estructura radiofónica Radio Programas de México, al unirse el primer grupo de estaciones de radio con fines comerciales.
- 1947.** Se construyó Teléfonos de México, S.A.
- 1952.** Don Federico Obregón Cruces instala la primera estación FM, la XHFM-FM.
- 1954.** Primera transmisión de televisión por cable.
- 1954.** “Plan de Cinco años” celebrado entre el Gobierno Federal y Telmex.
- 1960.** Se publicó la Ley Federal de Radio y televisión (“LFRyTV”).
- 1979.** Expedición del reglamento de la Ley del servicio de televisión por cable.
- 1962.** Adhesión de México a Intelsat (International Telecommunications Satellite Consortium).
- 1962.** Creación de la Comisión Nacional del Espacio Exterior.
- 1963.** Se realiza la primera transmisión de televisión a color a través del Canal 5, con el programa “Paraíso Infantil” (8 de febrero). México se convierte en el cuarto país en contar con televisión a color, después de Estados Unidos, Japón y Canadá
- 1968.** Transmisión de los Juegos Olímpicos.
- 1981.** México presenta una solicitud ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
- 1995.** Reforma del art. 28 de la Constitución en lo relativo a las telecomunicaciones.
- 2004.** Se inician las transmisiones de Televisión Digital Terrestre (TDT) en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, así como en la zona fronteriza del norte del país.
- 2006.** Publicación de reformas a la LFT y a la LFRyTV.
- 2008.** La SCT abre el espectro para que las estaciones de AM puedan transitar a FM. El Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó en septiembre un acuerdo de la SCT, mediante el cual se fijan los requisitos que deberán cumplir los concesionarios de radio que operan estaciones de Amplitud Modulada (AM), a efecto de que, como parte del proceso de transición a la tecnología digital, puedan acceder a la Frecuencia Modulada (FM).

### **3.5. Sector terciario**

Se denomina sector servicios al conjunto de todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa. Trata de servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de otros sectores. Incluye todo lo relativo al comercio, turismo, sanidad y actividad civil. (INEGI 2010).

## **4. METODOLOGÍA**

---

### **4.1. Instrumento de recolección de datos.**

Se diseñó un cuestionario parte del modelo de la Dra. Martha Alles (2005) con un total de 12 reactivos para medir las tres competencias cardinales sujeto de estudio (innovación, calidad y servicio al cliente). El cuestionario contempla dos tipos de escala, intervalo y Likert. Es importante mencionar que el estudio contempla dos tiempos de aplicación con un tiempo promedio entre una aplicación y la otra de nueve meses.

El cuestionario se aplicó a 43 personas denominadas de confianza de Grupo Uniradio en la ciudad de Tijuana B.C. en primera aplicación y a 53 personas en la segunda etapa. Está compuesto por tres secciones:

- 4 preguntas describen las conductas relacionadas a la competencia cardinal “innovación”.
- 4 preguntas describen las conductas relacionadas a la competencia cardinal “Calidad en el trabajo”.
- 4 preguntas describen las conductas relacionadas a la competencia cardinal “Orientación al cliente”.

Tiene la modalidad de auto aplicación, calificación de jefe directo, calificación de al menos un par, calificación de subordinados cuando aplica y calificación de por lo menos una persona que funja como cliente (ya sea interno o externo).

El cuestionario en su versión completa (competencias cardinales y competencias específicas) tiene una duración aproximada de 25 minutos.

#### **4.2.1 Medición del instrumento**

Se aplicó a diez personas de confianza de Grupo Uniradio. Fueron escogidas estratégicamente por la naturaleza del estudio: Jefes, encargados de área y empleados al azar. Este esfuerzo permitió medir al instrumento en dos niveles: la validez interna a través del método de juicio de expertos y la matriz de alineación, dando como resultado un instrumento de 12 ítems en vez de 15 que se proponían al inicio.

En cuanto a la prueba piloto, no se proporcionó ningún tipo de información sobre el propósito del estudio, con el objetivo de solicitar posteriormente una crítica relacionada con la claridad, terminología y tiempo de aplicación.

Una vez ajustado el cuestionario se lleva a cabo una segunda aplicación con la finalidad de medir la fiabilidad del instrumento, para la cual se determinó que la prueba de Alfa de Cronbach permitiría evaluar la consistencia interna, la cual arrojó los siguientes resultados.

Innovación = .830

Calidad en el trabajo = .792

Orientación al cliente = .711

Mostrando que las tres partes del instrumento se encuentran en un rango confiable y metodológicamente correcto, como para proceder a su aplicación.

## ***5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS***

---

### **5.1. Análisis descriptivo.**

De acuerdo al análisis descriptivo se encontró que:

1. La competencia innovación se encuentra desarrollada en un 75.5% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada *frecuente*, y en base al modelo de Alles (2005) se ubica en el nivel B.
2. La competencia calidad en el trabajo se encuentra desarrollada en un 90.37% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada *Extremadamente frecuente* y según el modelo en el nivel A.
3. La competencia orientación en el trabajo se encuentra desarrollada en un 91.12% lo que la sitúa en la clasificación de competencia presentada *Extremadamente frecuente* y partiendo del modelo en el nivel A.



## 5.2. Análisis de regresión lineal simple.

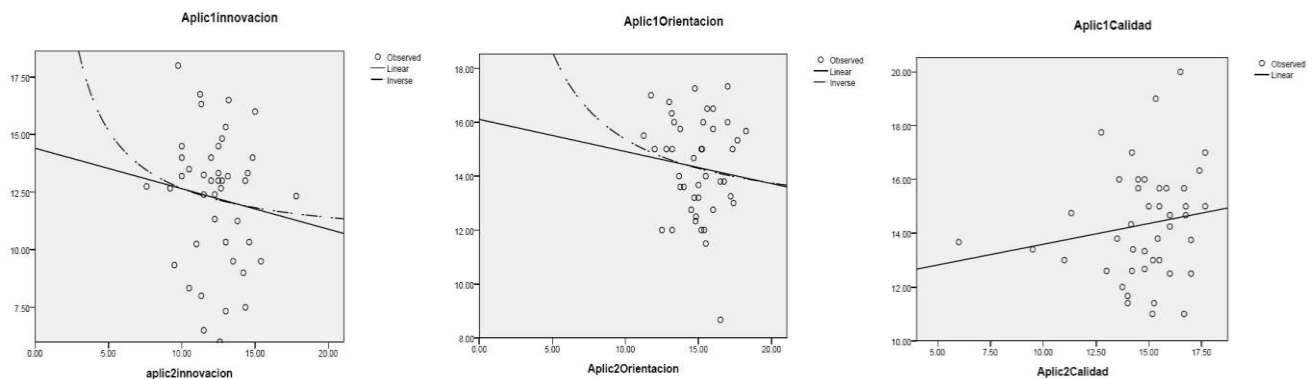
Tabla R1. Muestra el resumen de los resultados obtenidos mediante el programa SPSS: Regresión lineal, ANOVA y sus respectivos coeficientes.

	LINEAL				ANOVA	COEFICIENTES		
	R	R. Square	Adjusted R.	STD. Error of the Estimate	Sum of Squares	Sig.	Beta	Sig.
<b>Innovación</b>	0.119	0.014	-0.01	2.888	4.894	0.448	-0.119	0.448
<b>Calidad en el trabajo</b>	0.165	0.027	0.004	2.057	4.876	0.289	0.165	0.289
<b>Orientación al cliente</b>	0.109	0.012	-0.12	1.871	1.715	0.448	-0.109	0.488

Fuente: Elaboración propia.

En la competencia Innovación el nivel de significancia de la regresión lineal simple es de 0.448 con un coeficiente Beta de -0.119, muestran que no existe una semejanza entre ambas variables por lo que se infiere que no existe correlación entre la competencia innovación posterior a la exposición de resultados, lo cual es corroborado con el diagrama de dispersión, el cual presenta una dispersión no constante lo que se resume en una ausencia de relación entre ambas variables.

Figura 3. Regresión de las variables



Fuente propia basada en los resultados.

En la competencia calidad en el trabajo el nivel de significancia de la regresión lineal simple es de 0.289 con un coeficiente Beta de 0.165, lo cual indica que no existe una correlación entre ambas variables por lo que se infiere que no existe correlación entre la competencia innovación posterior a la exposición de resultados, lo cual es corroborado con el diagrama de dispersión correspondiente, el cual muestra una dispersión no constante lo que se resume en una ausencia de relación entre ambas variables.

En la competencia Orientación al cliente el nivel de significancia de la regresión lineal simple es de 0.448 con un coeficiente Beta de -0.109, mostrando que no existe una correlación entre ambas variables por lo que se infiere que no existe correlación entre la competencia innovación posterior a la exposición de resultados, lo cual es corroborado con el diagrama de dispersión correspondiente, el cual nos muestra una dispersión no constante lo que se resume en una ausencia de relación entre ambas variables.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Lo anterior muestra que existe un desarrollo de la competencia cardinal “innovación” en el nivel B de la clasificación por competencias, invitando a reflexionar sobre la necesidad de reorientar los esfuerzos a desarrollar esta competencia y a establecer por parte de la empresa en nivel óptimo de la misma.

En cuanto a las competencias cardinales calidad en el trabajo y orientación al cliente interno o externo se encuentran en el nivel A de la clasificación de las competencias, los que nos indica que se presenta extremadamente frecuente. Esto nos habla de un alto grado de desarrollo y del excelente trabajo en este sentido, por parte de los directivos y personal involucrado.

En todos los casos es necesario establecer parámetros de medición que permitan medir su desarrollo e evolución.

En cuanto a los objetivos involucrado en el estudio, específicamente el determinar *la mejora en las Competencias Cardinales del personal de confianza en empresas de servicio* y habiendo analizado los resultados obtenidos se determina que no existe una mejora significativa en las competencias cardinales posterior a la exposición de los resultados obtenidas en la aplicación de la primera evaluación por competencias.

Para comprender esta falta de relación significativa es necesario tomar como referencia lo mencionado por Martha Alles (2008) en donde afirma que las acciones para el desarrollo de competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes.

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico; en nuestra metodología: codesarrollo.
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias.
- El autodesarrollo, que será en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.
- Los puntos anteriores deben optimizarse a través de un mentor de la competencias, mejor traducido como un “coach”

Sin embargo es la sumatoria de los elementos descritos lo que lleva a una adecuada implementación y fundamentación de las competencias por lo que:

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación podemos aseverar que no basta con la aplicación de evaluaciones por competencias de tipo 360 grados, aún cuando los resultados sean expuestos al personal involucrado. Es necesario crear una metodología completa de “Gestión por competencias” que hace referencia al codesarrollo, entrenamiento y autodesarrollo del personal en base a las competencias cardinales requeridas por la empresa. Es necesario invertir en sistemas de capacitación que refuercen las competencias que se desean desarrollar. Deben existir gestores internos o externos a la empresa que guíen dicho desarrollo, así como es necesario crear mecanismos en la empresa que permitan al personal auto gestionar el desarrollo de las competencias requeridas (intranet, extranet, lecturas sugeridas, etc.) .
2. De acuerdo a la Dra. Martha Alles (2008) es necesario tomar en cuenta los factores de éxito para un efectivo desarrollo de las personas.
  - a) Apoyo de la Dirección General.
  - b) Diseño por especialistas.
  - c) Adecuada interrelación con los otros subsistemas de Recursos Humanos.
  - d) Imagen interna sobre los subsistemas de Recursos Humanos.
3. Por último es necesario aclarar que la presente investigación se encuentra en un punto crítico ya que por razones explicadas no fue posible realizar las mediciones en un número representativo de empresas de servicio, sin embargo esta investigación ha buscado crear una base explicativa y correlacionarla con un grupo de estudio con características de altos márgenes de calidad en la ciudad como ejemplificación de que la metodología provista es aplicable y aunque los resultados no muestran una diferencia significativa se deben analizar

otros factores y concientizar al sector privado de servicios a invertir en un modelo por competencias para obtener mejores resultados respecto a la competitividad que pensando en una red de conocimiento lleven al sector a una mayor competitividad global.

4. La investigación realizada y la observación directa en el sector empresarial nos llevan a considerar el estudio de otras competencias que se despliegan de la cardinales analizadas, tal es el caso de las competencias apoyadas por las nuevas tecnologías de la información (NTIC'S) vistas como una herramienta dentro del desarrollo de sociedades de información, tema que ya ha comenzado su análisis en una investigación doctoral llevada a cabo por los autores del presente estudio.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Primera edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias*. Primera edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias, el diccionario*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Arias, F. (2004). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. Quinta edición. México: Trillas.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management , 17 (1), 99-120.
- Drucker, P. (1991). *Los Desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Primera Edición. Buenos Aires: Sudamericana.
- Hammel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press. Harvard Business Review 68 (3), 79–91.
- Hernández, R. (2003), *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill
- Hill, J. (2001). *Administración del desempeño: metas, retroalimentación, asesoría, reconocimiento*. Primera edición. México D.F: Panorama.
- Kim, M. (2005). *Blue Ocean Strategy*. 1<sup>st</sup>. edition. US: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Levy-Leboyer, C. (1990), *Evaluación del personal*. Primera edición. Madrid España: Días de Santos.

- Rodríguez, M. (2006) *Manual de creatividad*. Tercera edición. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review. 74 (1), 108-134.
- Mintzberg, H. (1998). Ahlstrand, B., Lampell, J., *Strategy Safari, A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. 1<sup>st</sup> edition. US: Free press.
- Porter, M. (1996). “*What Is Strategy?*”. Harvard Business Review: 74 (1), 61-78.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of , Nations*. The Free Press: 54 (1), 121 -145.
- Spencer, M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. 1<sup>st</sup> edition. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Suarez, F. (2007). *El Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por calidad total*. Primera edición. México D.F: Panorama.
- Tamayo, M. (1995). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. Mexico, D.F: Limusa.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional. Primera edición*. México: Addison Wesley Longman de México.

#### **PAGINAS DE INTERNET**

- [http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040123motivation/motivation\\_leboyer.shtml](http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040123motivation/motivation_leboyer.shtml)
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/206/20605406.pdf>
- <http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>
- <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/GestionCompetenciasLaborales.pdf>
- [http://www.cide.edu/programas/Documento\\_INDICE\\_COMPETITIVIDAD\\_CIUDADES\\_Mex\\_2007.pdf](http://www.cide.edu/programas/Documento_INDICE_COMPETITIVIDAD_CIUDADES_Mex_2007.pdf)
- <http://imco.org.mx/imco/detalleGrafica.do?idCategoria=&idTipoContenido=&paginaActual=&vista=&idContenido=23>
- <http://ccdoc.iteso.mx/cat.aspx?cmn=browse&id=1521>
- <http://www.cirt.com.mx/cirt/radio.html>
- <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/ocupbol.asp>
- <http://docencia.izt.uam.mx>  
[www.cirt.com](http://www.cirt.com)