



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

Competencia Exportadora en las Empresas Manufactureras del Estado de Michoacán

Tesis

que para obtener el grado de

Doctora en Ciencias en Negocios Intencionales

Presenta

Argelia Calderón Gutiérrez

Director de Tesis

Dr. Rubén Molina Martínez




UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

DR. JOSÉ CARLOS ALEJANDRO RODRÍGUEZ CHÁVEZ
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
P R E S E N T E.-

Por medio de la presente, nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada: **Competencia Exportadora en las Empresas Manufactureras del Estado de Michoacán**, de la **M.C. Argelia Calderón Gutiérrez**, alumna del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis, y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.


ATENTAMENTE
Morelia, Mich., 16 de mayo de 2019.




Dr. Rubén Molina Martínez
Presidente



Dr. Joel Bonales Valencia
Secretario



Dr. Federico González Santoyo
Segundo Vocal



Dra. Irma Cristina Espitia Moreno
Primer vocal



Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera
Tercer Vocal


UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 16 de mayo de 2019, el (la) que suscribe **M.E. Argelia Calderón Gutiérrez**, alumno (alumna) del Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor (autora) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del (de la) **Dr. Rubén Molina Martínez** y, cede los derechos del trabajo titulado: **Competencia Exportadora en las Empresas Manufactureras del Estado de Michoacán**, a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor (de la autora) y/o director (directora) del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: argeliacg@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE



M.E. Argelia Calderón Gutiérrez

A mis mejores maestros,

mis más críticos alumnos.

Oswaldo T., Andrea y Oswaldo

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por haberme formado profesionalmente y brindarme la oportunidad de lograr este grado académico, por ser efectivamente el crisol donde coinciden inquietudes, ambición de crecimiento y solidaridad.

Al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, en donde profesores y alumnos integran un entorno de libre intercambio de ideas y conocimientos que contribuye a ampliar los propios horizontes, a alcanzar nuevas metas.

A mi Director de tesis, el Dr. Rubén Molina Martínez, sin cuyo decidido e invaluable apoyo este proyecto no habría culminado, gracias por su paciencia y comprensión durante este proceso.

A mis profesores del ININEE, por compartir generosamente su conocimiento y experiencias en esta etapa formativa, particularmente a mis sinodales, la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, Dr. Joel Bonales Valencia, Dr. Federico González Santoyo y Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera por sus aportes y recomendaciones al presente trabajo. Lo que aprendí de Ustedes va mucho más allá de lo académico.

A mis compañeros, amigos y colegas que constantemente me animaron y apoyaron en este largo proceso, especialmente a Laura Godínez y Alberto Ramírez.

Y muy especialmente, a mi familia, por el espacio brindado, por estar.

ÍNDICE

Índice de Tablas	VI
Índice de Figuras	IX
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Parte I Fundamentos de la Investigación	8
1. Antecedentes	9
1.1 La competitividad de México y del Estado de Michoacán	14
1.2 El universo empresarial en México	20
1.3 Las empresas michoacanas	22
2. Situación problemática	24
3. Planteamiento del problema de investigación.....	32
4. Pregunta de investigación	33
5. Objetivo de la investigación	33
6. Hipótesis	34
7. Identificación de variables	34
8. Frecuencia de las variables	35
9. Justificación de la investigación.....	38
10. Método	42

Parte II Marco Teórico	48
Capítulo 1 Fundamentos teóricos del comercio internacional	48
1.1 Mercantilismo	49
1.2 Teoría de la ventaja absoluta	49
1.3 Teoría de la ventaja comparativa.....	51
1.4 Teoría de la dotación de factores de producción	53
1.5 Teoría del ciclo de vida del producto	55
1.6 Teoría de la similitud del país	56
1.7 Teoría de las economías a escala y la curva de la experiencia	58
1.8 Teoría de la diferenciación de productos	60
1.9 Ventaja competitiva de las naciones de Porter	62
1.10 Competitividad Sistémica	67
1.11 El enfoque del desarrollo humano	72
Capítulo 2 Competencia Exportadora	76
2.1 ¿Qué son las competencias?	77
2.2 Tipos de competencias.....	84
2.2.1 Las competencias genéricas	88
2.2.2 Las competencias clave	89
2.2.3 Las competencias laborales.....	93
2.3 Competencias centrales de las empresas	100
2.4 Competencias de negocios	103
2.5 Competencias y demandas de la vida moderna	113
2.6 Competencia Exportadora.....	117

Capítulo 3 Competencia en Comunicación	121
3.1 El rol del idioma en los negocios internacionales.....	123
3.2 La competencia comunicativa: repaso histórico.....	125
3.3 El proceso de comunicación.....	130
3.4 Conceptos clave de la competencia comunicativa.....	134
3.5 Procesos implicados en la competencia comunicativa	136
3.6 La competencia en comunicación.....	138
3.6.1 La competencia lingüística.....	141
3.6.2 La competencia sociolingüística.....	142
3.6.3 La competencia pragmática	143
3.7 Procesos de resolución de problemas sociales	143
 Capítulo 4 Competencia en Liderazgo	 147
4.1 Paradigmas de la teoría de liderazgo	152
4.2 Rasgos de los líderes efectivos	155
4.3 Estilos de liderazgo	158
4.4 Teorías de liderazgo por contingencia.....	161
 Capítulo 5 Competencia en Negociación	 167
5.1 El Proceso de negociación	168
5.2 Estilos de negociación.....	176
5.3 El lenguaje de la negociación	182
5.4 Negociación intercultural	185

Parte III Trabajo de Campo	194
Capítulo 6 Trabajo de campo.....	194
6.1 Universo	194
6.2 Muestra	195
6.3 Instrumento de medición	199
6.3.1 Diseño del instrumento de medición.....	199
6.3.2 Operacionalización de las variables	201
6.3.3 Elaboración de las escalas de medición.....	205
6.3.4 Prueba piloto	211
6.3.5 Obtención de datos	212
6.3.6 Confiabilidad y validez.....	213
6.3.7 Procesamiento de datos.....	214
6.4 Análisis y discusión de resultados	218
6.4.1 Variable dependiente: Competencia Exportadora	223
6.4.2 Competencia en Comunicación.....	231
6.4.3 Competencia en Liderazgo	238
6.4.4 Competencia en Negociación.....	243
6.4.5 Conclusiones a trabajo de campo	249
Parte IV Propuesta de Solución	251
Capítulo 7 Propuesta de solución	251
Conclusiones y Recomendaciones	258
Recomendaciones.....	262

Bibliografía 264

Anexo I Instrumento de Investigación 275

Anexo II Matriz de datos de la prueba piloto 283

Anexo III Matriz de datos de las empresas encuestadas 285

Anexo IV Tablas de resultados de las pruebas de confiabilidad 287

ÍNDICE DE TABLAS

PARTE I

Tabla I.1 Tratados y acuerdos comerciales de México	13
Tabla I.2 Exportaciones mexicanas 2017	14
Tabla I.3 Posiciones generales de competitividad para México 2017	15
Tabla I.4 Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial	17
Tabla I.5 Ranking de competitividad para Michoacán 2016	18
Tabla I.6 Clasificación de las empresas por número de trabajadores y su contribución a los totales nacionales	21
Tabla I.7 Unidades económicas en el Estado de Michoacán	23
Tabla I.8 Frecuencia de las variables que inciden en la Competencia Exportadora	36
Tabla I.9 Agrupamiento de las variables	37

PARTE II

Tabla II.1 Competencias de capital humano por factor	98
Tabla II.2 Categorías de competencias profesionales	99
Tabla II.3 Teoría de las competencias: resumen de autores	112
Tabla II.4 Competencia lingüística general	142
Tabla II.5 Estilos de liderazgo y su efecto sobre el clima laboral	164
Tabla II.6 Etapas principales en una negociación típica	172
Tabla II.7 Las tres dimensiones de la negociación	176

PARTE III

Tabla III.1 Empresas manufactureras por tamaño en el Estado de Michoacán	195
Tabla III.2 Relación de empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán	197
Tabla III.3 Localización de las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán.....	199
Tabla III.4 Conceptualización de las variables	203
Tabla III.5 Operacionalización de las variables	203
Tabla III.6 Escala de Likert para medición de ítems	207
Tabla III.7 Escala de medición del instrumento de recolección de datos	209
Tabla III.8 Rango de escalas de la variable dependiente: Competencia Exportadora	209
Tabla III.9 Rango de escalas de la variable Competencia en Comunicación.....	210
Tabla III.10 Rango de escalas de la variable Competencia en Liderazgo.....	210
Tabla III.11 Rango de escalas de la variable Competencia en Negociación.....	211
Tabla III.12 Medidas de tendencia central de la prueba piloto	212
Tabla III.13 Medidas de tendencia central de la Competencia Exportadora	215
Tabla III.14 Distribución de frecuencias de la Competencia Exportadora	215
Tabla III.15 Medidas de tendencia central de las variables independientes	216
Tabla III.16 Distribución de frecuencias de la Competencia en Comunicación	217
Tabla III.17 Distribución de frecuencias de la Competencia en Liderazgo.....	217
Tabla III.18 Distribución de frecuencias de la Competencia en Negociación	217
Tabla III.19 Clasificación de los productos exportados	219
Tabla III.20 Áreas de formación de los directivos	220

Tabla III.21 Características de las empresas y nivel de Competencia Exportadora	221
Tabla III.22 Correlación de Pearson para la caracterización de las empresas y nivel de Competencia Exportadora (CEx).....	222
Tabla III.23 Media de la variable dependiente: Competencia Exportadora	223
Tabla III.24 Nivel de importancia de la actividad exportadora para las empresas encuestadas	225
Tabla III.25 Destinos de exportación de las manufactureras michoacanas.....	226
Tabla III.26 Regiones destino de las exportaciones de las empresas encuestadas	227
Tabla III.27 Matriz del coeficiente de correlación de Pearson (r) bivariadas	229
Tabla III.28 Coeficientes de correlación de Pearson por ítem significativos.....	229
Tabla III.29 Media de la variable independiente Competencia en Comunicación	231
Tabla III.30 Escala de medición utilizada para los ítems.....	232
Tabla III.31 Dominio de idiomas	233
Tabla III.32 Ranking de los ítems de la variable Competencia en Comunicación	233
Tabla III.33 Media de la variable independiente Competencia en Liderazgo	239
Tabla III.34 Ranking de los ítems de la variable Competencia en Liderazgo	240
Tabla III.35 Media de la variable independiente Competencia en Negociación.....	244
Tabla III.36 Ranking de los ítems de la variable Competencia en Negociación	245
Tabla III.37 Relación entre forma de negociación (ítem 26) y niveles de competencia (CN y CEx)	247

PARTE IV

Tabla IV.1 Estructura de la propuesta de solución.....	256
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

PARTE I

Figura I.1 Relación de las variables de investigación	35
---	----

PARTE II

Figura II.1 Resumen de las teorías del comercio internacional	66
Figura II.2 Determinantes de la Competitividad Sistémica según el Instituto Alemán para el Desarrollo	68
Figura II.3 Componentes de la Competitividad Sistémica Internacional	72
Figura II.4 Competencias clave o básicas en tres amplias categorías	92
Figura II.5 Las competencias dentro de la ARH	100
Figura II.6 Competencias y objetivos individuales y colectivos	114
Figura II.7 Las competencias del siglo XXI	115
Figura II.8 Competencia para Exportar	117
Figura II.9 Competencia de Negocios Internacional (IBC)	118
Figura II.10 Competencia Exportadora	120
Figura II.11 El proceso de la comunicación	131
Figura II.12 Elementos clave en la definición de liderazgo	149
Figura II.13 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad y clasificación de los rasgos de los líderes efectivos	156
Figura II.14 Estilos de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio	160
Figura II.15 Modelo de liderazgo por contingencias	162

Figura II.16 Teorías del liderazgo: resumen de autores	166
Figura II.17 El proceso de negociación.....	168
Figura II.18 El proceso de negociación 360º.....	169
Figura II.19 Los siete elementos de una negociación efectiva	175
Figura II.20 Estilos de manejo del conflicto.	178
Figura II.21 Etapas a seguir en negociaciones internacionales.....	187
Figura II.22 Zona Próxima de Acuerdo (ZOPA)	191

PARTE III

Figura III.1 Composición del universo de investigación.....	196
Figura III.2 Esquema de las variables de la investigación	202
Figura III.3 Categorización por tamaño de empresa	218
Figura III.4 Gráfico de frecuencias del nivel de Competencia Exportadora	224
Figura III.5 Porcentajes de puntuación de las variables independientes.....	230
Figura III.6 Gráfico de frecuencias del nivel de Competencia en Comunicación.....	232
Figura III.7 Áreas de mejora para la Competencia en Comunicación	234
Figura III.8 Manejo de idioma extranjero y certificación	236
Figura III.9 Grafico de frecuencias del nivel de Competencia en Liderazgo	240
Figura III.10 Áreas de mejora para la Competencia en Liderazgo	241
Figura III.11 Gráfico de frecuencias del nivel de Competencia en Negociación.....	244
Figura III.12 Áreas de mejora para la Competencia en Negociación	246

RESUMEN

El proceso de globalización en el que participan las economías actuales ha significado tanto retos como oportunidades competitivas para las industrias de todos los países. El énfasis en controlar y elevar la calidad de la producción ha quedado atrás, cobrando relevancia las competencias con las que los recursos humanos pueden contribuir a la competitividad de una firma. En este contexto, la política económica mexicana ha impulsado constantemente a las empresas nacionales a aventurarse en el comercio exterior. Sin embargo, debido a lo complicado del entorno para exportar, sólo los empresarios o directivos que cuentan con un mayor nivel de competencia han logrado llevar a sus empresas a los mercados internacionales.

La finalidad de esta investigación es determinar cuáles competencias conocen y explotan los directivos de las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán que están asociadas al éxito exportador. Para ello se presenta el constructo de la competencia exportadora, desarrollado a partir de la revisión de los autores presentados en el marco teórico. La medición del nivel de competencia exportadora demostrado por los directivos que participaron en este estudio se realizó a través de las competencias de negocios que efectivamente ponen en práctica tales directivos, particularmente, la competencia en comunicación, competencia en liderazgo y competencia en negociación. Para expresar el nivel de competencia se establecieron cinco rangos: limitado, básico, suficiente, avanzado y experto.

Los hallazgos de esta investigación muestran que, en promedio, los directivos de las empresas manufactureras en el Estado de Michoacán poseen un nivel de competencia exportadora suficiente. De las tres variables independientes estudiadas, se determinó que la competencia en liderazgo es la que presenta un mayor grado de asociación a la competencia exportadora, seguida por la competencia en negociación y, finalmente, la competencia en comunicación.

Palabras clave: competencia exportadora, competencia en comunicación, competencia en liderazgo, competencia en negociación.

ABSTRACT

The current globalization process involves challenges and competitive opportunities for industries from all countries. Firms no longer focus on controlling and improving quality product, but emphasize the need for their human resources to master competences that can contribute to the firm competitiveness. In this context, Mexican economic policy has constantly encouraged domestic companies to venture into foreign trade. Nevertheless, the business environment for our local firms to export is still complex and only entrepreneurs or managers with a higher competence level have achieved it.

This research aim is to identify the business competencies managers participating in this study actually perform, to determine the level of export competence. Such business competencies were communicative competence, leadership competence, and negotiation competence. The competence level reported was established by setting the following five performance ranges: limited, basic, sufficient, advanced and expert.

Our findings show that, on average, executives of manufacturing firms in Michoacán have a level of sufficient export competence. The three individual competencies studied here are associated to the dependent variable export competence in the following decreasing order: leadership, negotiation and, finally, communicative competence.

Keywords: export competence, communicative competence, leadership competence, negotiation competence.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización en que participan las economías actuales ha significado tanto retos como oportunidades competitivas para las industrias de todos los países. La estrategia competitiva global se centra en cómo las empresas pueden competir con éxito, dejando atrás el énfasis en controlar y elevar la calidad de la producción, por lo que cobran relevancia las competencias con las que los recursos humanos involucrados pueden contribuir a la competitividad de una firma. En este contexto global, en México se ha planteado la necesidad de que se revisen y debatan los mecanismos más apropiados para formar el capital humano. Sin embargo, para que las empresas puedan responder en el corto plazo y enfrentarse a la presión de obtener resultados positivos, han de realizar modificaciones en la forma de adaptar y dirigir a la organización para lograr la expansión de su actividad económica.

En este sentido, a pesar de que el país no califique como una nación desarrollada ni altamente competitiva, en México existen empresas e individuos que son competitivos a nivel mundial. Sobran ejemplos de personas, industrias y empresas mexicanas que exportan productos, conocimiento y mejores prácticas, y permanentemente se lleva a cabo una labor de difusión de los casos de éxito que constituyen estas empresas, en un afán por motivar e inspirar a los dueños de otras, la mayor parte micro y pequeñas, a aventurarse en el comercio exterior.

Lo que tienen en común estas empresas de clase mundial es que han acumulado capital humano en niveles comparables a los que se ven en países desarrollados. A partir de ello, logran trascender los obstáculos que les imponen los rezagos materiales e institucionales.

Desde esta perspectiva, el capital humano no es sólo uno más de los factores que ayudan a que los países puedan crecer: es la fuente esencial de la riqueza. Es por ello que el objetivo de esta investigación consiste en identificar en qué medida los directivos de las empresas manufactureras michoacanas que exportan ponen en práctica las competencias de

comunicación, liderazgo y negociación y cómo éstas contribuyen al logro de la competencia exportadora, constructo desarrollado a partir del interés de identificar el nivel de competencia que actualmente poseen los directivos michoacanos para consolidar y hacer crecer sus exportaciones, y de esta forma, aprovechar la apertura del país al comercio internacional con el fin de lograr un desarrollo sostenido en la región.

Inicialmente las empresas exportadoras estudiadas se agruparon en categorías productivas. La primera categoría incluye empresas que se dedican a la fabricación de alimentos procesados, la segunda a empresas pertenecientes a la industria metalmecánica y las subsiguientes a maquinaria y equipo agropecuario, bebidas alcohólicas, aislantes y acojinamientos textiles, artesanías y medicamentos veterinarios.

Posteriormente se realizó una categorización en base al nivel de competencia exportadora alcanzado por las empresas manufactureras, definida ésta como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores puestos en práctica por los directivos para realizar actividades u operaciones relacionadas con la exportación, que permiten que las empresas mejoren su competitividad en el mercado, ello con el fin de buscar relaciones entre el nivel de competencia exportadora por industria o por tamaño de la empresa. La presente tesis está estructurada en cuatro partes y siete capítulos, presentados como sigue.

En la **Parte I, Fundamentos de la Investigación**, se describen los pasos abordados para la aplicación de las etapas del método científico. Ya que el propósito de toda investigación es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento sobre un cuestionamiento en particular, en este primer apartado se discuten los antecedentes del problema a investigar: el nivel de competencia exportadora de las empresas manufactureras michoacanas.

La **Parte II** corresponde al **Marco Teórico** de la investigación, y en ella se agrupan los primeros cinco capítulos.

En el **Capítulo 1, Fundamentos Teóricos del Comercio Internacional**, se presenta una breve revisión de las principales teorías del comercio internacional con el fin de contextualizar los diferentes aspectos que los teóricos consideran contribuyen a la competitividad de las empresas exportadoras y los productos de exportación potencialmente exitosos. Las diferentes teorías coinciden en que el reto fundamental para el desarrollo económico es cómo crear las condiciones necesarias para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad, dado que una economía competitiva tiene más probabilidades de crecer a un ritmo acelerado. Por tanto, al analizar tendencias, riesgos globales, y graficar relaciones se consigue un mayor conocimiento para hacer recomendaciones que permitan a las empresas y a las naciones enfrentar riesgos globales.

Se da por sentado que el desarrollo y bienestar de las personas es a la vez motor y objetivo del desarrollo económico, y para lograr éste último, los empresarios que dirigen la vida productiva de un Estado deben estar preparados para desempeñar su papel de la mejor manera posible. Si realmente se pretende que una empresa incida en el desarrollo humano de una región, es necesario que los directivos no sólo tengan una conciencia de su responsabilidad social, sino que estén capacitados, puedan y deseen impactar en su entorno. Por ello, en el **Capítulo 2, Competencia Exportadora**, se discute la noción y evolución de la teoría de las competencias, que irrumpió en el desarrollo de la cultura contemporánea como un intento por trazar puentes entre el conocimiento y su aplicación, entre la teoría y la práctica. Al final del mismo, se presentan los elementos que integran la Competencia Exportadora, variable dependiente de esta investigación.

La habilidad en la comunicación oral y escrita emerge como una de las competencias genéricas más importantes, a la par del conocimiento. En el ámbito de los negocios internacionales, las necesidades de comunicación implican además el dominio de, al menos, otro idioma. En razón de ello, en el **Capítulo 3, Competencia en Comunicación**, se discute la importancia de la competencia en comunicación en el mundo empresarial, desde tres diferentes enfoques: la comunicación como procesamiento de la información; la comunicación como interacción; y la comunicación como adaptación situacional, para explicar el concepto de la competencia comunicativa. Si bien es cierto que no se puede atribuir enteramente a la comunicación el éxito o el fracaso en el desarrollo de una empresa, ya que son múltiples los factores que intervienen, ésta es sin duda alguna un elemento que contribuye positivamente a la consecución de los objetivos planteados. Además, la habilidad de los individuos para alcanzar sus metas en el ámbito social depende en gran medida de su competencia para comunicar conceptos, ideas, sentimientos, aspiraciones y objetivos compartidos.

Dado que los líderes son quienes dirigen las organizaciones de éxito, no debe menospreciarse el papel del liderazgo en las empresas. En el **Capítulo 4, Competencia en Liderazgo**, se presenta una revisión sobre las principales teorías del liderazgo, puesto que no pocos investigadores y teóricos lo consideran como el elemento más decisivo en el éxito profesional y el destino de las organizaciones. Es innegable la importancia que tienen el comportamiento y la visión de los directivos para la consecución de los objetivos y el desarrollo del capital humano dentro de la organización, por ello, el liderazgo juega un papel crucial en la consolidación y crecimiento de las empresas exportadoras en el largo plazo.

En el **Capítulo 5, Competencia en Negociación**, se discute el proceso de interactuar con otras personas a fin de obtener un acuerdo o un resultado deseado, lo cual constituye una competencia que no se encuentra enmarcada en ninguna profesión en particular y es básica,

especialmente en el mundo de los negocios. La negociación consiste en algo más que convencer a la otra parte. Es un proceso que persigue la resolución de las diferencias y conflictos a través del diálogo y la discusión constructivos. Una buena negociación permite el acercamiento gradual entre las personas, intercambiando abiertamente expectativas, puntos de vista, percepciones, propuestas e intereses comunes, por tanto representa una oportunidad para que todas las partes ganen algo. Ya que de una u otra forma todos los individuos actúan como negociadores en cada uno de los contextos en que se desempeñan, la negociación efectiva es una habilidad extremadamente importante para la convivencia personal y el éxito en la administración organizacional y de negocios.

La **Parte III, Trabajo de Campo**, se integra por el **Capítulo 6, Trabajo de Campo**, y en ella se detallan los pasos seguidos para la definición de la población objeto de estudio, así como para el diseño del instrumento de investigación y de las escalas de medición de la competencia exportadora. Igualmente, se incluyen los resultados del procesamiento de datos que sustentan el análisis y discusión de los hallazgos de la investigación, con el propósito de identificar las relaciones que permitieron verificar la hipótesis formulada.

Posteriormente, en la **Parte IV**, se desarrolla y discute la **Propuesta de Solución** planteada para atender la situación problemática expuesta en esta investigación.

Finalmente, en el último apartado, se presentan las **Conclusiones** obtenidas y las **Recomendaciones** para profundizar en la investigación de la competencia exportadora.

Adicionalmente, en los **Anexos I, II, III y IV**, se incluye la encuesta aplicada en la investigación, la matriz de datos de la prueba piloto, la matriz con los datos recabados y los resultados de las pruebas de confiabilidad del instrumento, respectivamente.

PARTE I

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento sobre un cuestionamiento en particular, el problema a investigar. Por tanto, y dado que la investigación realizada en este trabajo de tesis pertenece a un Programa en Ciencias, en este capítulo se presentan los pasos abordados para la aplicación de las etapas del método científico, estructurados como sigue:

- Antecedentes
- Situación problemática
- Planteamiento del problema de investigación
- Pregunta de investigación
- Objetivo de la investigación
- Hipótesis
- Identificación de variables
- Justificación
- Método

1. ANTECEDENTES

Desde el punto de vista económico, la industria de exportación es estratégica, ya que cuando en una región aumentan y crecen sus industrias de exportación, la expansión genera demanda externa hacia otras regiones. Por tanto, un aumento en la base exportadora de una región da origen a un proceso multiplicador en la generación de riqueza de las regiones. Aunque se reconoce que México es un país con gran potencial para consolidarse como un exportador por sus riquezas naturales, mano de obra calificada y cada vez más especializada, y con agresivas políticas gubernamentales para incentivar a empresarios y emprendedores a exportar, está lejos de alcanzar los objetivos requeridos para tener una balanza comercial a favor. Son numerosos los estudios sobre los elementos que contribuyen a que las empresas compitan con éxito a nivel mundial y no sólo a nivel local, enfocándose principalmente en identificar la influencia que diferentes factores ejercen sobre su desempeño exportador.

Puede considerarse que una empresa se encuentra lista para exportar cuando es capaz de afrontar las grandes demandas que se exigen a los productos exportables como son la alta calidad, tecnología de punta, diseños innovadores, servicio rápido y eficiente, el empaque y promoción adecuados, adaptabilidad a mercados multiculturales, estrategias de costos y diferenciación, etc. Sin embargo, muchas veces son los empresarios o directivos a cargo de las empresas potencialmente exportadoras quienes, una vez que han tomado la decisión de exportar, llevan a la empresa a enfrentar y solventar tales retos. Para ello es indispensable desarrollar y mantener la ventaja competitiva propia de cada empresa.

Para Martínez, Charterina y Araujo de la Mata (2010), entre los términos utilizados para describir a los elementos impulsores de la ventaja competitiva se encuentran: los activos, los recursos, las capacidades y las competencias, por lo que la oportunidad para los empresarios y directivos michoacanos radica en aprovechar su talento y capacidades para desarrollar los activos, los recursos y las competencias que sean impulsores de ventaja competitiva para sus

empresas, así como superar estándares de calidad que les permitan alcanzar objetivos de crecimiento en el ámbito de los negocios internacionales.

¿Por qué seleccionar las empresas exportadoras? Porque al exportar se busca el crecimiento, tanto para conquistar nuevos clientes para los productos y servicios, como para lograr mayores ingresos; además, en la permanente situación de incertidumbre que viven las empresas, éstas pueden tomar la decisión de exportar no sólo como manifestación de crecimiento y rentabilidad, que se encuentra expresada en la incursión o mayor presencia en los mercados externos, sino también como una necesidad de supervivencia a largo plazo en función del aprovechamiento que ofrecen dichos mercados (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2009).

Por supuesto que para competir con éxito en mercados internacionales es indispensable contar con productos de calidad y características particulares, pero muchas empresas generan productos de gran calidad y no logran consolidarse o ingresar siquiera a los mercados de exportación, por lo que las competencias (habilidades, actitudes, conocimientos, valores y motivación) tanto de los directivos como de los colaboradores de las empresas exportadoras juegan un papel primordial en el éxito de las mismas.

Para tener una mejor idea del panorama comercial de México con sus socios extranjeros, enseguida se hace un breve resumen de los múltiples acuerdos comerciales con economías de Europa, Asia y América. Así, el país se posiciona como puerta de entrada a un mercado que representa más de 60% del PIB mundial, con más de mil millones de consumidores potenciales (ProMéxico, 2018), con lo que se pretende promover la diversificación de mercados para los productos y servicios nacionales.

De acuerdo a la Secretaría de Economía, México es uno de los países más abiertos al comercio internacional, y el segundo con mayor número de Tratados de Libre Comercio (TLC) del mundo. Como puede apreciarse en la Tabla I.1, México cuenta con una amplia red de Tratados de Libre Comercio (TLCs), que abarca 46 países, así como nueve acuerdos de

alcance limitado (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), siendo también miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP).

Con el fin de fomentar la protección jurídica de los flujos de capital destinados al sector productivo, México ha suscrito 32 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con 33 países (ProMéxico, 2018).

De acuerdo con el Reporte sobre Competitividad Global 2017-2018 del Foro Económico Mundial, México pasó del lugar 58 en 2012 -año en que había obtenido el mejor puntaje de la historia- al lugar 51 en 2017 (de un total de 142 y 137 países, respectivamente). A nivel Latinoamérica, ocupa el cuarto lugar en competitividad, posicionándose detrás de las economías de Chile (lugar 33 a nivel mundial), Costa Rica (lugar 47) y Panamá (lugar 50).

Este avance de los índices de competitividad a nivel internacional se debe, según la Secretaría de Economía, a que durante los últimos años México ha mejorado su ambiente de negocios y agrega que las numerosas iniciativas en materia de reforma regulatoria y competitividad que el Gobierno Federal de México ha lanzado, con el apoyo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), han sido trascendentales para estos logros (Secretaría de Economía, 2018).

Otros factores que hacen de México un país atractivo para invertir, conforme a la información que ProMéxico (2018) pone a disposición en su página electrónica, son:

- a) Su estabilidad política y macroeconómica, la tasa de crecimiento positiva, los bajos niveles de inflación y deuda pública, cercanos a los de sus principales socios comerciales, así como el tamaño y fortaleza de su mercado interno.
- b) El país representa una importante puerta de entrada a los mercados internacionales, gracias a su red de acuerdos de libre comercio y su posición geográfica estratégica, al compartir más de 3000 kilómetros de frontera con los Estados Unidos y contar con un

rápido acceso al mercado europeo, a través del Océano Atlántico, y al mercado asiático, a través del Océano Pacífico.

- c) México también ofrece a la inversión extranjera costos competitivos, sobresaliendo como el tercer país de la OCDE con menor carga impositiva al trabajo, a la par de mayores facilidades de operación, siendo de 8.4 días el tiempo necesario para abrir una empresa y de 82.3 días el plazo para obtener un permiso de construcción, cifras que colocan al país por encima de naciones como Alemania, China, Brasil o India.
- d) Cuenta además con capital humano joven y altamente calificado, así como la capacidad para generar manufactura avanzada.

TABLA I.1 TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES DE MÉXICO

Tratados / Acuerdos	Porcentaje del PIB mundial 2016	Población 2016 (Millones de hab.)
TLC América del Norte	0.281	481.8
TLC Unión Europea	0.232	631.0
TLC Israel	0.018	130.8
TLC Asociación Europea de Libre Comercio	0.028	136.2
TLC Uruguay	0.015	125.8
TLC Centroamérica (El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Guatemala)	0.016	164.4
TLC Panamá	0.015	126.3
TLC Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y Perú)	0.024	220.7
AAE Japón	0.079	249.2
ACE Argentina	0.021	165.9
ACE Bolivia	0.014	133.2
ACE Cuba	0.015	133.4
ACE Brasil	0.038	328.4
ACE Mercosur*	0.049	413.3
AAP Ecuador	0.015	138.8
AAP Paraguay	0.014	129.1
TOTAL	0.631	1583.3
<p>TLC: Tratado de Libre Comercio. ACE: Acuerdo de Complementación Económica. AAE: Acuerdo de Asociación Económica. AAP: Acuerdo de Alcance Parcial.</p> <p>*Adicionalmente, se tiene suscrito el ACE 55 para el sector Automotriz.</p>		

Fuente: ProMéxico (2018), recuperado el 28/02/2018.

En lo que respecta al volumen de exportaciones a nivel nacional con los principales socios comerciales de México por región, para 2017 la Secretaría de Economía reportó las cifras mostradas en la Tabla I.2.

TABLA I.2 EXPORTACIONES MEXICANAS 2017

PAÍS	EXPORTACIONES (MILLONES DE USD)	PAÍS	EXPORTACIONES (MILLONES DE USD)
Estados Unidos	326,976.3	Colombia	3,164.2
Canadá	11,380.4	Reino Unido	2,274.7
Alemania	6,952.0	Bélgica	2,098.5
China	6,713.0	Holanda	1,988.2
Japón	4,244.6	Francia	1,911.3
España	4,055.9	Chile	1,804.1
Brasil	3,681.3	Guatemala	1,722.8
Corea del Sur	3,429.4	EXPORTACIONES TOTALES	409,494.2

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2018), recuperados el 01/03/2018.

1.1 La competitividad de México y del Estado de Michoacán

Existen diversos índices que miden y comparan la competitividad de los países. Los índices más utilizados son el Índice Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial, el índice *Doing Business* elaborado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial, el Anuario de Competitividad Mundial del International Institute for Management Development (IMD), y el Índice de Competitividad Internacional construido por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Como se mencionó anteriormente, el Informe de Competitividad Global, del Foro Económico Mundial, analiza las 137 principales economías con base en 12 pilares, en el cual México se posicionó en el lugar 51 en 2017. En el Informe *Doing Business* se analizan 190 economías con base en 10 indicadores y engloba dos tipos de datos: la revisión de leyes y regulaciones e indicadores de tiempo y movimiento. En la edición del Informe *Doing Business* 2018, México cayó a la posición 49, desde la posición 47 reportada en el Informe 2017, en el ranking general de facilidad para hacer negocios.

El Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook), analiza a las 63 principales economías con base en cuatro factores: su desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer negocios y el desarrollo de infraestructura. De acuerdo a la información anunciada en 2017 por el International Institute for Management Development (IMD), México pasó del lugar 45 en 2016 a la posición 48 en 2017, con un índice de competitividad de 67.30 en una escala de 0 a 100.

Por su parte, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2017) define competitividad como la capacidad que tiene un país o región para generar, atraer y retener inversión y talento. El IMCO reporta en su Índice de Competitividad Internacional 2017 que el país ocupa el lugar 36 entre las 43 economías evaluadas con base en 10 subíndices. La Tabla I.3 muestra las diferentes posiciones que ocupa México de acuerdo a los diferentes índices de competitividad.

TABLA I.3 POSICIONES GENERALES DE COMPETITIVIDAD PARA MÉXICO 2017

ORGANISMO	INFORME	POSICIÓN
1. Foro Económico Mundial	Índice Global de Competitividad	51/137
2. Banco Mundial	Doing Business	49/190
3. International Institute for Management Development (IMD)	Anuario de Competitividad Mundial	48/63
4. IMCO	Índice de Competitividad Internacional	36/43

Fuente: Elaboración propia con información de IMCO (2017), IMD International (2017), The World Bank (2018), World Economic Forum (2017), recuperada el 28/02/2018.

La estructura del modelo que utiliza el Foro Económico Mundial (FEM) establece tres subíndices, con un peso específico diferenciado para cada uno de ellos, dependiendo de la etapa de desarrollo en que se localiza la economía analizada, que sumados integran el total del índice alcanzado. En el Reporte 2011-2012, el FEM catalogaba a México como economía en transición de la Etapa 2 hacia la Etapa 3; sin embargo, en el Reporte 2017-2018 el país se

ubica dentro de la Etapa 2 de desarrollo. De igual forma, la encuesta tiene un rango de respuesta de 1 a 7 (el peor y el mejor, respectivamente):

- I. Requerimientos básicos, que a su vez se constituye de cuatro pilares: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación primaria. Estos pilares son claves para economías impulsadas principalmente por factores de producción, en las cuales se compete a partir de la dotación inicial de factores de producción. El peso del subíndice es del 40% del total asignado al Índice Global de Competitividad.
- II. Detonadores de eficiencia, integrado por los siguientes pilares: educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo de los mercados financieros, disponibilidad tecnológica y tamaño del mercado; los cuales son de primordial importancia cuando los países tienen que desarrollar procesos de producción más eficientes e incrementar la calidad de los productos para competir. El FEM asigna un peso del 50% a este subíndice.
- III. Sofisticación e innovación, dos pilares que, con un peso del 10%, son cruciales para economías ubicadas en una etapa en que las empresas compiten produciendo nuevos y diferentes bienes a través de innovación y procesos de producción sofisticados.

Como puede verse, el avance en cada uno de los pilares tiene un impacto diferenciado dependiendo de la etapa de desarrollo de cada país. La Tabla I.4 muestra la evolución de los puntajes alcanzados por México desde el año 2012, fecha de inicio de esta investigación, hasta los valores más recientes publicados en 2018.

**TABLA I.4 ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL
EVALUACIÓN MÉXICO**

	2011-2012		2014-2015		2017-2018		Cambio en la posición respecto 2014-2015
	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	Posición	Puntaje	
Número de países analizados	142		144		137		
ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL	58	4.3	61	4.3	51	4.4	10
Subíndice I. Requerimientos básicos	67	4.6	69	4.6	68	4.6	1
Instituciones	103	3.4	102	3.4	123	3.2	-21
Infraestructura	66	4.0	65	4.2	62	4.3	3
Entorno macroeconómico	39	5.2	53	5.0	43	5.2	10
Salud y educación primaria	69	5.7	71	5.7	76	5.7	-5
Subíndice II. Detonadores de eficiencia	53	4.2	60	4.2	47	4.4	13
Educación superior y capacitación	72	4.1	87	4.0	80	4.1	7
Eficiencia del mercado de bienes	84	4.1	86	4.2	70	4.3	16
Eficiencia del mercado laboral	114	3.9	121	3.7	105	3.8	16
Desarrollo de los mercados financieros	83	3.9	63	4.1	36	4.5	27
Disponibilidad tecnológica	63	3.7	79	3.6	71	4.2	8
Tamaño del mercado	12	5.6	10	5.6	11	5.7	-1
Subíndice III. Sofisticación e innovación	55	3.7	59	3.7	51	3.8	8
Sofisticación empresarial	56	4.1	58	4.1	49	4.3	9
Innovación	63	3.2	61	3.3	56	3.4	5

Fuente: The Global Competitiveness Report (2011-2012, 2014-2015 y 2017-2018).

A nivel nacional, el IMCO publica el Índice de Competitividad Estatal (ICE) cada dos años. En la edición ICE 2016, el IMCO reporta que Michoacán descendió al lugar 29, desde la posición 27 que ocupaba en 2014. El ICE 2016 se compone por 100 indicadores, categorizados en los 10 subíndices de la Tabla I.5, que presentan los resultados para Michoacán con datos a 2014. De los 100 puntos posibles, Michoacán alcanzó 39.6, por debajo de la media nacional de 49.5. La mejor calificación la obtuvo el Distrito Federal, con 62.4 puntos (IMCO, 2016).

En un análisis de ciudades representativas para cada Estado, el *Reporte Doing Business* del Banco Mundial (2018) refiere que las mejores ciudades para hacer negocios en nuestro país son Aguascalientes, Tlalnepantla de Baz y Colima. Morelia, que fue la ciudad analizada en Michoacán, se ubica en la posición número 20.

TABLA I.5 RANKING DE COMPETITIVIDAD PARA MICHOACÁN 2016

Ranking de Competitividad General	29
SUBÍNDICES	POSICIÓN
1. Aprovechamiento de las relaciones internacionales	30
2. Economía estable	16
3. Gobiernos eficientes y eficaces	31
4. Innovación de los sectores económicos	28
5. Manejo sustentable del medio ambiente	24
6. Mercado de factores	26
7. Precursores	27
8. Sistema de derecho confiable y objetivo	27
9. Sistema político estable y funcional	7
10. Sociedad incluyente, preparada y sana	25

Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2018).

Retomando la información proporcionada por el IMCO en su Informe de Competitividad Estatal 2014, el potencial de Michoacán se halla apuntalado en las siguientes fortalezas:

- Sociedad: El Estado con mayor presencia femenina en educación básica.
- Economía: El Estado con el crecimiento económico (PIB) más estable.
- Gobierno: El Estado con mayor alternancia en el poder y menor concentración política.
- Gobierno: El tercer Estado con mayor facilidad en la apertura de empresa.

Por su parte, en el ICE 2016 del mismo Instituto, se reportan las siguientes:

- Gobierno: El Estado con la mayor distribución de mujeres en la administración estatal.
- Factores: El Estado con menor porcentaje de población ocupada sin ingresos.

En contraparte, las debilidades que Michoacán tiene que atender son (IMCO, 2016):

- Economía: Es el octavo Estado con mayor nivel de deuda como porcentaje de su PIB.
- Gobierno: Es el Estado con menor puntuación en el Índice de Información Presupuestal Estatal.
- Sistema de derecho: Es el sexto Estado con la tasa de secuestro más alta.

Finalmente, la Secretaría de Economía reporta que la inversión extranjera directa (IED) en Michoacán durante 2017 fue de 255.6 millones de dólares. El sector de transportes, correos y almacenamiento fue el principal receptor de IED en el Estado, seguido por el sector de industrias manufactureras (ProMéxico, 2018). Según datos del INEGI, el producto interno bruto (PIB) de la entidad ascendió a 462 mil 178 millones de pesos en 2016, aportando el 2.45% al PIB nacional. En ese mismo año, las actividades terciarias aportaron el 69.5% del PIB estatal, mientras que las secundarias aportaron el 16.9% y las primarias el 13.7%, siendo el comercio el sector con mayor aportación al PIB (ProMéxico, 2018).

1.2 El universo empresarial en México

En México, las empresas se clasifican con base a la estratificación establecida en la fracción III del Artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las mismas, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), el universo de unidades económicas en México se conforma de 5'654,014 empresas que emplean a 29'642,421 personas. Conforme a los resultados del INEGI (2014), la terciarización de la economía tiende a estabilizarse, ya que, de acuerdo al porcentaje de personas ocupadas, el 49.5% de las unidades de empleo se dedican a servicios, el 24.3% al comercio, el 18.1% a manufacturas y el 8.1% a otras actividades.

Del total de establecimientos que respondieron la encuesta del INEGI (2014), el 94.3 por ciento son microempresas, las cuales generan el 38.9 por ciento del empleo y el 9.8 por ciento del PIB. Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos. Es por esta razón que el Estado Mexicano apuesta tanto en apoyar y formar a los emprendedores, que juegan un papel primordial en el desarrollo y consolidación de la economía.

Las pequeñas empresas son aquellas que generan ventas anuales superiores a los cuatro millones y hasta 100 millones de pesos. Representan el 4.7% del total de las empresas en México y el 18.5% del empleo en el país, asimismo producen el 9.5% del PIB (INEGI, 2014).

Las medianas empresas son unidades económicas que generan ingresos por ventas hasta 250 millones de pesos anuales. Como tienen un número máximo de 100 empleados en el sector servicios y comercial o 250 para el sector industrial, requieren de una estructura organizacional más compleja compuesta por personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión. Representan el 0.8 por ciento de las empresas del país y el 16.6 por ciento del empleo, además generan el 16.6 por ciento del PIB (INEGI, 2014).

En suma, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan el 99 por ciento de los negocios existentes en el país, y generan el 74 por ciento de los empleos. No obstante, su participación en los ingresos nacionales es significativamente menor a la generada por las grandes empresas.

Las grandes empresas nacionales conforman el último estrato de la clasificación, y con sólo un 0.2% de presencia en el país producen el 64.1% del PIB (INEGI, 2014). Una gran empresa se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas.

TABLA I.6 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES Y SU CONTRIBUCIÓN A LOS TOTALES NACIONALES

EMPRESAS	SECTOR COMERCIAL	SECTOR SERVICIOS	SECTOR INDUSTRIAL	NIVEL DE INGRESOS (mdp)	% DEL TOTAL DE EMPRESAS	% EMPLEO	% PIB
Micro	0 a 10			4	94.3	38.9	9.8
Pequeña	11 a 30	11 a 50		100	4.7	18.5	9.5
Mediana	31 a 100	51 a 100	51 a 250	250	0.8	16.6	16.6
Grande	Más de 100		Más de 250	Más de 250	0.2	26.0	64.1

Fuente: Elaboración propia con base en información del DOF (2009) e INEGI (2014).

Otro criterio para clasificar a las empresas es atendiendo a su giro y al sector económico al que pertenecen (Hernández, 2006). Según el giro, de acuerdo a lo marcado por la teoría económica, las empresas se clasifican en:

- Empresas industriales: dedicadas tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

- Empresas comerciales: dedicadas a la compra-venta de productos terminados. Sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- Empresas de servicios: ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

Las empresas pueden agruparse también en relación a los tres sectores económicos, divididos en las siguientes ramas:

- Sector agropecuario: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Sector industrial: extractivo y de la transformación.
- Sector servicios: comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales, financieros.

1.3 Las empresas michoacanas

El INEGI, en su Censo Económico 2014, reporta que Michoacán contribuye con el 4.72% al total de 5'654,014 unidades económicas instaladas en territorio nacional. Del total de personal ocupado a nivel estatal, el 39.9% labora en el comercio, el 33.9% en servicios privados no financieros, el 17.4% en la industria manufacturera y el 8.7% restante lo hacen otros sectores.

No obstante lo anterior, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, actualizado a 2018, tiene registradas en Michoacán 228,817 unidades económicas, que se muestran en la Tabla I.7 clasificadas por actividad económica según la categorización del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). De acuerdo a éste, la suma de empresas manufactureras en Michoacán, exceptuando las micro, asciende a 801, sin embargo, no todas ellas tienen actividad exportadora (INEGI, 2018).

TABLA I.7 UNIDADES ECONÓMICAS EN EL ESTADO DE MICHOACÁN

SECTOR ACTIVIDAD	TAMAÑO DE EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS							TOTAL
	0-5	6-10	11-30	31-50	51-100	101-250	MÁS DE 251	
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	503	112	110	44	39	8	3	819
21 Minería	80	32	19	2	3	3	1	140
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	204	64	66	16	13	12	3	378
23 Construcción	367	87	197	42	34	22	10	759
31 – 33 Industrias Manufactureras	29872	1312	545	89	73	60	34	31985
43 Comercio al por mayor	5116	662	476	105	84	60	21	6524
46 Comercio al por menor	91262	2024	1055	180	91	72	7	94691
48 – 49 Transportes, correos y almacenamientos	758	165	193	70	52	32	11	1281
51 Información en medios masivos	691	95	76	31	15	6	2	916
52 Servicios financieros y de seguros	1409	433	294	19	4	0	1	2160
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	2742	115	32	5	0	1	0	2895
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	3719	307	126	15	6	3	0	4176
55 Corporativos	2	1	2	0	0	0	1	6
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios	3836	109	73	21	19	23	13	4094
61 Servicios educativos	1837	1182	1886	350	166	60	10	5491
62 Servicios de salud y asistencia social	9701	559	353	85	62	39	23	10822
71 Servicios culturales y deportivos y otros	3062	186	101	7	10	5	0	3371
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	23349	1217	414	52	23	6	0	25061
81 Otros servicios excepto gubernamentales	28364	900	403	66	4	1	2	29740
93 Actividades legislativas, gubernamentales,...	1880	573	579	151	156	115	54	3508
TOTAL	208754	10135	7000	1350	854	528	196	228817

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2018), recuperados el 15/03/2018.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Como se expone en el apartado anterior, el Estado de Michoacán se encuentra entre las entidades con el peor índice de competitividad, posicionándose entre los últimos Estados de México. Algunos analistas atribuyen lo anterior al proceso de divergencia regional que comenzó a partir del cambio de modelo de economía cerrada hacia uno de apertura comercial, a mediados de los ochentas. Desde ese entonces, la disparidad en términos de crecimiento económico y productividad entre los Estados del sur y el norte se ha ido acentuando cada vez más. La firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) trajo consigo efectos diferenciados para las regiones; por un lado, la reducción de la protección al sector agrícola provocó la caída en el empleo de este sector, en el que tradicionalmente se encuentra la fortaleza de Michoacán, mientras que el comercio internacional y la inversión extranjera directa favorecieron en mayor medida a los Estados fronterizos, aunque principalmente en actividades maquiladoras y de bajo valor agregado. Dichos efectos, aunados a la escasez de políticas públicas definidas y de largo plazo, que consideren entre sus objetivos la reducción de los rezagos sociales históricos de las entidades sureñas, a la larga ha afectado seriamente su capacidad para competir.

Con el fin de impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas el actual Plan Nacional de Desarrollo (publicado el 20 de mayo de 2013) propone las siguientes líneas de acción:

- Apoyar la inserción exitosa de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas de valor de los sectores estratégicos de mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento y generación de empleo, de común acuerdo con los gobiernos de las entidades federativas del país.
- Impulsar la actividad emprendedora mediante la generación de un entorno educativo, de financiamiento, protección legal y competencia adecuados.

- Diseñar e implementar un sistema de información, seguimiento, evaluación y discusión del impacto de emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar los servicios de asesoría técnica para generar una cultura empresarial.
- Facilitar el acceso al financiamiento y capital para emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas.
- Crear vocaciones emprendedoras desde temprana edad para aumentar la masa crítica de emprendedores.
- Apoyar el escalamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.
- Incrementar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora.
- Fomentar los proyectos de los emprendedores sociales, verdes y de alto impacto.
- Impulsar la creación de ocupaciones a través del desarrollo de proyectos de emprendedores.
- Fomentar la creación y sostenibilidad de las empresas pequeñas formales.

También plantea incrementar los flujos de comercio, inversión y turismo para elevar la productividad a nivel regional y sectorial a través de líneas de acción que permitan mejorar la imagen de México en el exterior, aprovechando los bienes culturales y los productos de las industrias creativas.

Como puede verse, la exportación se destaca como un eje de crecimiento económico del país y que ha manifestado un dinamismo excepcional en la actual administración federal. No obstante, no se muestra la otra cara de la moneda respecto quiénes son los verdaderos actores del incremento en las exportaciones: las empresas transnacionales y globales, particularmente la industria maquiladora. De acuerdo a la investigación de Olga Gil y Antonio Núñez (2017), las exportaciones reportadas por el sector empresarial nacional o atribuidas a empresarios mexicanos son realmente escasas, apenas de un 14 por ciento del total exportado y de ese total, cerca del 80 por ciento corresponde a grandes empresas (Secretaría de Economía, 2007, citado por Gil & Núñez, 2017).

A nivel Michoacán, el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2008-2012 fue el último en presentar un diagnóstico sobre la situación operativa de las micro y pequeñas empresas, dando cuenta de las siguientes condiciones: diseños obsoletos, escasa mercadotecnia, baja calidad, precios deprimidos y poca capacitación, además de escasa integración de cadenas productivas y un fuerte rezago tecnológico; lo cual incide en bajas utilidades, salarios y prestaciones deprimidos, baja recaudación fiscal, y una contribución limitada hacia el desarrollo económico regional. En cuanto al rubro de las exportaciones, el papel de las micro y pequeñas empresas es escaso; sólo aportan el 8%. El Puerto Lázaro Cárdenas con su industria metalúrgica (a través de la actividad productiva de la compañía Arcelor Mittal), generan en promedio el 90% de las exportaciones de la entidad.

De acuerdo a los datos del Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán (PLADIEM) 2015-2021, se registra una caída en el valor de las exportaciones de la entidad desde el año 2010, cuando ascendía a un monto de mil 800 millones de dólares, y se redujo a mil 100 millones de dólares en 2014. El INEGI (2018) reporta que en 2016 el monto de comercio internacional del Estado correspondió al 0.2% de las exportaciones del país, equivalente a 979 millones de dólares al año.

Un objetivo constante para las micro y pequeñas empresas en los Planes de Desarrollo Estatal propuestos por el gobierno es lograr que éstas sirvan como palanca del desarrollo y la economía social, mediante el fomento de la asociatividad y de formas de integración, el impulso de productos y servicios competitivos para mercados locales y globales, así como el establecimiento de agencias de desarrollo local. Sin embargo, actualmente en cada región persisten esfuerzos aislados públicos y privados por impulsar el desarrollo económico y social; a la vez que continúa presente la falta de organización y la necesidad de mayor capacitación, consultoría, investigación, innovación, gestión y promoción, con un sentido de integración capaz de dar respuesta oportuna a los requerimientos del desarrollo que genere una base social y productiva con mayor contenido científico y tecnológico.

Por su parte los agentes productivos, es decir las micro, pequeñas y medianas empresas, mantienen altos grados de desvinculación entre ellos y con las entidades que les pueden ayudar a solventar sus problemas; persiste una escasa integración de cadenas productivas y existe un fuerte rezago tecnológico. Todo esto se ha traducido en una clara desarticulación de las actividades productivas, que pretende revertirse a través de las líneas de acción establecidas para lograr el objetivo arriba mencionado, dos de las cuáles son:

- Identificar y estimular los eslabonamientos productivos específicos o el conjunto de relaciones con proveedores y clientes, y la localización territorial de los diferentes agrupamientos de empresas, ya que con ello se facilitará el proceso de atención integral para la modernización empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas locales.
- Realizar acciones que posibiliten la mejora de la calidad y la diferenciación de productos, así como el fomento de una gestión empresarial orientada por la cooperación y alianzas estratégicas que reduzcan costos de transacción.

Así pues, es claro que a pesar de los apoyos gubernamentales para promover que las empresas michoacanas sumen sus productos a la oferta exportable del país y de los propios esfuerzos que las empresas michoacanas realizan por cuenta propia, éstas siguen luchando por posicionarse y diversificarse en los mercados internacionales. Para lograr lo anterior han implementado estrategias de mercadotecnia como la protección de los productos michoacanos a través de marcas colectivas con su respectiva denominación de origen y la participación en ferias internacionales, pero siguen sin aprovecharse múltiples oportunidades de ampliar el número de clientes o establecer nuevos contactos, por lo que se deja escapar la oportunidad de hacer más negocios a nivel internacional.

Por otro lado, la dependencia de las exportaciones a nivel nacional hacia los Estados Unidos de Norteamérica (ver Tabla 1.2) es comprensible considerando que México colinda con la primera economía mundial, pero en la búsqueda de establecer más relaciones comerciales con otros países se hace evidente la necesidad de enriquecer la preparación de los empresarios para que puedan comercializar sus productos con otros mercados a través de competencias de negocios clave como son una comunicación efectiva –que les permita a todos los niveles, desde el nivel empresa hasta el personal dar a conocer sus productos y generar redes de negocios- y obtengan los mayores beneficios posibles para sus organizaciones a través del uso de estrategias adecuadas de negociación.

Existe cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (Martínez et al., 2010), sin embargo, no puede ignorarse que el desarrollo empresarial está estrechamente relacionado con las competencias de los directivos, que pueden abordarse desde la perspectiva de los recursos humanos.

La investigación sobre los factores competitivos de las empresas es abundante, con un constante interés reflejado en la literatura para identificar y clasificar los distintos factores que permiten abordar el estudio del *efecto empresa* (fuentes internas de competitividad). El *efecto empresa* intenta responder el por qué distintas empresas obtienen diferentes niveles de rentabilidad, puesto que dentro de un determinado sector de un determinado país siguen existiendo diferencias sustanciales en la rentabilidad obtenida por sus empresas. Por tanto, esas diferencias tienen que deberse a factores intrínsecos a la propia empresa, a cuyo efecto sobre la rentabilidad y por tanto sobre la competitividad, se denomina *efecto empresa* (Martínez et al., 2010). Surge entonces la interrogante de por qué a pesar de que las condiciones del entorno son las mismas en una determinada región, solamente algunos empresarios mexicanos logran exportar con éxito de forma permanente y sostenida a diversos mercados, en tanto la mayoría ceja en el intento.

Gil y Núñez (2017) refieren que las causas que mencionan los empresarios mexicanos dedicados a alguna actividad exportadora pueden clasificarse en dos grandes apartados. El primero de ellos tiene que ver con aspectos considerados como no controlables por la empresa: falta de créditos, exceso de burocracia, carencia de información y capacitación, inexistencia de apoyos, etc., todas ellas e incluso otras más, imputables al gobierno y sus dependencias, a los bancos o a cualquier organismo o institución diverso que aparezca en escena. El segundo apartado, tiene que ver con aspectos internos a la empresa como: fallas en el diseño, capacidad instalada inadecuada, bajos estándares de calidad, *falta de liderazgo, visión inadecuada, desorganización interna, personal insuficientemente capacitado, poca productividad, maquinaria obsoleta, problemas financieros, etc.* (Arroyo, 2002, citado por Gil & Núñez, 2017). Estos apartados han sido agrupados como factores internos y externos, algunos de los cuales, particularmente los externos y los referentes a los atributos del producto, han sido ampliamente discutidos en la literatura.

Para enfrentar estos desafíos se requiere que los líderes de las empresas michoacanas adecúen y desarrollen competencias que les ayuden a lograr que sus compañías sean más competitivas y congruentes con sus ideales personales y empresariales.

En este tenor, diversos autores (Goleman, 2011; Hampel-Milagrosa, Loewe & Reeg, 2013; Hendon & Hendon, 1999; Jericó, 2008; Lussier & Achua, 2011) afirman que cuando una compañía no cuenta con la visión necesaria para considerar la comunicación como una herramienta que ayude a conseguir que el trabajo se haga con la calidad requerida y sin contratiempos, contribuyendo a evitar errores y malentendidos, tarde o temprano se afecta la eficiencia y, por ende, la competitividad. No sólo hacia el interior de la firma es necesario mantener prácticas de comunicación efectiva realizadas de forma consciente para cumplir con propósitos específicos, sino también hacia el exterior, con todos los grupos de interés (*stakeholders*) que tengan relación con la compañía y que ayuden a promover la imagen que se tiene de ella, o la que se busca lograr, más allá de enfocarse a dar a conocer los productos y de establecer contactos con clientes y proveedores. Cuando este tipo de relaciones son deficientes ya sea porque se han deteriorado por una ineficaz administración o porque no se ha logrado resolver un conflicto a través de una negociación adecuada, al final siempre se producen repercusiones que acaban impactando un eslabón de la cadena productiva o de servicios.

A medida que cambian las necesidades de las empresas, aparecen habilidades nuevas, catalizadores del cambio y que requieren nuevos talentos. Ante esta situación se puede plantear que se requieren ciertas competencias para poder consolidarse como un exportador exitoso, mientras que el carecer de las mismas podría impedir el éxito sostenido en las exportaciones.

Dentro de los negocios internacionales, el tema de las competencias se ha manejado como un punto más a tomar en cuenta dentro de la elaboración de un plan de negocios para exportar y como tema forzoso en las áreas de capacitación y asesoría, que tradicionalmente se ha manejado como una “transmisión oral” o “cultural” por los profesionales en el medio del

comercio internacional. Otro aspecto que vale la pena explorar y medir es si existe diferencia entre el perfil del “ejecutor” del comercio internacional (operador) y el emprendedor (desarrollador de negocios), lo cual podría suscitar resultados que lleven tanto a las universidades, organismos cúpula en comercio exterior, capacitadores y asesores en esta área a considerar las competencias que participan en el éxito en las exportaciones del sector empresarial mexicano.

Contar con una aproximación de tal perfil por supuesto que no es lo único, las variables internas y externas a la empresa siguen existiendo pero, el desarrollo de competencias en particular, podría llegar a ser el detonante principal para un mejor manejo y adaptación de las otras dos, lo que significaría, comenzar a trabajar apenas con aspectos que tradicionalmente se han dejado de lado en la formación de profesionales en nuestro país. Ante tal panorama es urgente la conformación de generaciones de emprendedores y ejecutivos de los negocios internacionales con una mentalidad y un perfil que lleven al país a incrementar y mejorar las exportaciones mexicanas, que finalmente habrán de garantizar en mayor grado la permanencia de divisas en territorio nacional, así como una mayor distribución de la riqueza a través de la generación de empleos mejor remunerados. Una vez realizada la investigación documental presentada en esta sección, surgió el objetivo inicial de identificar las competencias clave de los directivos de las empresas exportadoras michoacanas y evaluar un posible desarrollo de las mismas desde la perspectiva de los recursos humano y desarrollo del talento.

En conclusión, la situación problemática identificada entre las empresas manufactureras michoacanas radica en que la actividad exportadora desarrollada por éstas no contribuye significativamente a la competitividad del Estado de Michoacán, lo que podría deberse a que los directivos al frente de tales empresas no han desarrollado las competencias necesarias para consolidarse y crecer como exportadores en un mercado internacional.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para Kerlinger y Lee (2002), el planteamiento del problema es el primer y más importante paso en una investigación científica y consiste en “expresar el problema de una forma razonablemente manejable, es decir, intelectualizar una idea o el fenómeno a estudiar”. Estos autores establecen tres criterios que deben cumplir los enunciados de problemas adecuados:

- a) El problema debe expresarse como una relación entre dos o más variables.
- b) El problema debe ser redactado en forma de pregunta.
- c) El enunciado del problema debe implicar la posibilidad de ser sometido a una prueba empírica.

En el mismo orden de ideas, Sierra (2007) comenta que el problema es “el origen concreto de la investigación y consiste en una interrogante sobre la realidad” y debido a que se pretende lograr su solución con la investigación que se realiza, puede considerarse que el problema constituye también el objetivo de la misma, mientras que Hernández, Fernández, y Baptista (2004) comentan que “el planteamiento del problema debe servir para afinar y estructurar más formalmente la idea de la investigación”.

Como se discutió en el apartado anterior, ya no se compete sólo con productos, sino sobre todo con el buen uso de la gente. La gestión por competencias constituye desde hace tiempo un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos y para la evaluación del desempeño laboral. La incertidumbre que predomina en el ámbito de los negocios internacionales obliga a que las empresas definan nuevas metodologías, modelos y herramientas para alcanzar sus metas y mantener una posición competitiva en el largo plazo. Evidentemente, la responsabilidad de establecer tales metas y definir la manera de alcanzarlas recae en el activo más importante de la empresa: su gente, y particularmente en el o los directivos de la misma, por lo que el desarrollo de sus competencias laborales, explicadas más a detalle en el marco teórico, adquiere una particular relevancia.

Las medidas de desempeño actuales dan por sentado que las personas cuentan con la suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el empleo. Sin embargo, es primordial la relevancia que han adquirido otras cualidades personales en el desempeño profesional en general: a) explotar al máximo el talento, b) el grado de desarrollo de las habilidades que posean y el compromiso para adquirir otras nuevas, y c) la calidad y buen manejo con que se construyen y fortalecen las relaciones y vínculos con todos los grupos de interés que inciden para que la empresa alcance y mantenga su ventaja competitiva. Por tanto, esta investigación está dirigida a determinar cuáles competencias conocen y explotan los directivos de las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán que tienen incidencia directa sobre su éxito exportador, que podría plantearse en términos de ¿Cuáles competencias determinan el desempeño exportador de las empresas manufactureras michoacanas? Es decir, se busca determinar si quienes reconocen sus propias habilidades y capacidades realizan un esfuerzo consciente y sistemático por llevar a cabo actividades que les apoyen en el desarrollo de la propia competencia exportadora.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De esta forma, del planteamiento del problema recién discutido se enuncia la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cuáles son las competencias que determinan en mayor grado la competencia exportadora de las empresas manufactureras michoacanas?

5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Precisar las principales competencias que determinan la competencia exportadora de las empresas manufactureras del Estado de Michoacán y plantear una propuesta de solución para la situación problemática identificada.

6. HIPÓTESIS

De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) las hipótesis dirigen la investigación y permiten deducir manifestaciones empíricas específicas implicadas en ellas, constituyen los instrumentos de trabajo de la teoría y se expresan como el resultado conjetural de la relación entre dos o más variables. La hipótesis general que se somete a prueba en el presente trabajo de investigación se enuncia como sigue:

H: La competencia en comunicación (CC), la competencia en liderazgo (CL) y la competencia en negociación (CN) determinan la competencia exportadora (CEX) de las empresas exportadoras manufactureras del Estado de Michoacán.

7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

De acuerdo a Núñez (2007), el concepto de variable puede ser definido desde sus características o propiedades distintivas, estructura, contenido, funciones o relaciones. Su importancia en la investigación es fundamental, pues, indica las acciones que se deben realizar para su contrastación.

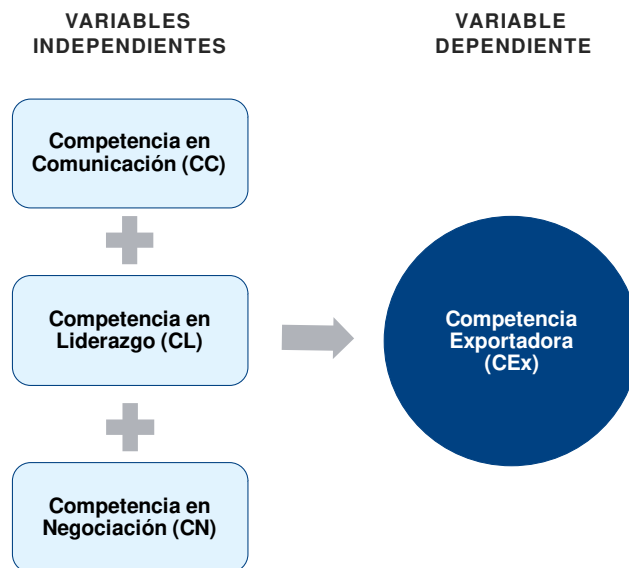
Para Kerlinger y Lee (2002) una variable es un símbolo o una representación al cual se le asignan numerales o valores. En un sentido más concreto la variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación. En este sentido, las variables adquieren valor para la investigación científica cuando a través de las mediciones u observaciones efectuadas, es posible relacionar unas con otras, formando parte de una hipótesis o una teoría, en cuyo caso se les denomina “constructos o construcciones hipotéticas” (Hernández et al., 2004).

Con respecto a las variables Mejía (2005) comenta que “no existen de modo independiente de la conceptualización que de ellas hace el investigador”. Pueden considerarse entonces

conceptos de mayor o menor grado de abstracción que se elaboran para aproximarse al conocimiento de los hechos o fenómenos de la realidad.

A partir del análisis efectuado como parte de la elaboración del marco teórico, se identificaron tres variables principales que inciden en la competencia exportadora (CEx) de las empresas y que se interrelacionaron con el objetivo de comprobar o refutar la hipótesis general, con base en los resultados del trabajo de campo realizado. De esta forma, para esta investigación se plantean las siguientes variables:

FIGURA I.1 RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

8. FRECUENCIA DE LAS VARIABLES

Las variables mencionadas se determinaron a partir del estudio de diversos autores que han teorizado sobre la gestión de los recursos humanos, la gestión del talento, las competencias y el desempeño exportador de la empresa, teorías que se comentan con más detalle en el desarrollo del marco teórico. A partir de esa revisión bibliográfica se encontraron las variables que inciden de manera significativa en el desempeño exportador y la competencia exportadora

y la frecuencia con que éstas ocurren, presentadas en la Tabla I.8. Como puede verse, algunas de estas variables hacen referencia al producto, objeto concreto del trabajo de las empresas, mientras otras se refieren a características atribuibles a los ejecutivos al frente de las organizaciones, que son quienes en realidad poseen las competencias, objeto de estudio de esta investigación.

TABLA I.8 FRECUENCIA DE LAS VARIABLES QUE INCIDEN EN LA COMPETENCIA EXPORTADORA

NO.	VARIABLE	F	NO.	VARIABLE	F
1	Competencia de negocios	17	30	Productividad	3
2	Comunicación	16	31	Mercadotecnia	3
3	Liderazgo	14	32	Necesidades naturales de crecer	3
4	Compromiso	13	33	Personalidad	3
5	Cultura	13	34	Habilidades de comunicación	3
6	Relaciones	12	35	Consumidores	3
7	Ubicación geográfica	11	36	Cuestiones operativas	3
8	Estrategias	10	37	Eficiencia	3
9	Cultura empresarial	9	38	Mano de obra	3
10	Conocimiento especializado	8	39	Alianzas comerciales	3
11	Ventaja competitiva	7	40	Medidas no arancelarias	3
12	Calidad	7	41	Políticas de comercio exterior	3
13	Entorno económico y político	7	42	Autonomía	3
14	Capacitación	7	43	Tamaño de la firma	2
15	Idioma	6	44	Relaciones comerciales	2
16	Costos de producción	6	45	Rentabilidad	2
17	Competidores	6	46	Uso de tecnología y herramientas de vanguardia	2
18	Preferencias	6	47	Precio	2
19	Comunicación con clientes	5	48	Empleo	2
20	Conocimiento del mercado meta	5	49	Madurez en la industria	2
21	Innovación	5	50	Edad del producto	2
22	Estructuras de mercadeo	5	51	Costos de aprendizaje	1
23	Servicio	5	52	Experiencia de la firma	1
24	Tratados internacionales e interacción	4	53	Ideología	1
25	Servicio postventa	4	54	Marca	1
26	Competencias emprendedoras	4	55	Patrones de amistad	1
27	Capacidad para negociar	4	56	Modo de entrada	1
28	Educación	4	57	Solvencia moral de la firma	1
29	Tipo de cambio	4	58	Reconocimientos adicionales (ESR, empresa verde)	1

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

Las variables mencionadas en la tabla de frecuencias anterior pueden agruparse en tres competencias básicas: competencia en comunicación, competencia en liderazgo y competencia en negociación, lo cual permite determinar el peso de dichas variables como sigue:

TABLA I.9 AGRUPAMIENTO DE LAS VARIABLES

COMPETENCIAS BÁSICAS	VARIABLES	FRECUENCIA DE AUTORES	PESO
Competencia en Comunicación	Comunicación Comunicación con clientes Cultura Tratados internacionales e interacción Habilidades de comunicación Idioma	47	0.28
Competencia en Liderazgo	Liderazgo Compromiso Estrategia Cultura empresarial Capacitación Conocimiento del mercado meta Necesidades de crecer Cuestiones operativas Mercadotecnia Eficiencia Autonomía Costos de aprendizaje	74	0.43
Competencia en Negociación	Competencia de negocios Relaciones Conocimiento Especializado Capacidad para negociar Personalidad Alianzas comerciales Relaciones comerciales Modo de entrada	50	0.29
TOTAL		171	1.0

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

9. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que los emprendedores son quienes utilizan su talento y habilidades para crear, consolidar y desarrollar a las micro, pequeñas y medianas empresas resulta un tema de especial interés para la autora de este trabajo de investigación. Las medianas empresas conforman la gran mayoría del universo empresarial del país y del Estado, y son las que por su tamaño tienen mayores oportunidades de incrementar su competitividad mejorando su organización y procesos, así como desarrollando las habilidades empresariales de sus directivos o gerentes. No obstante, esto es igualmente válido para las grandes empresas que encaran aún más presiones para hacer frente a las demandas de crecimiento constante por parte de los grupos de interés. Además, diversos autores coinciden en que el tamaño ha dejado de ser una barrera para que las pequeñas y medianas empresas puedan exportar, de hecho, su volumen de exportaciones contribuye al desarrollo económico de muchos países, y por tanto, de las regiones (Khalid, 2009).

A pesar de que el país –y mucho menos Michoacán- no califique como una economía desarrollada ni altamente competitiva, encontramos empresas y personas que son competitivas a nivel mundial. Sobran ejemplos de individuos, industrias y empresas en México que exportan productos, conocimiento y mejores prácticas. Lo que tienen en común esas empresas y personas es que han acumulado capital humano en niveles comparables a los que se ven en países desarrollados. A partir de ello, logran trascender los obstáculos que les imponen los rezagos materiales e institucionales. Desde esta perspectiva, el capital humano no es uno más de los factores que ayudan a que los países puedan crecer: es la fuente esencial de la riqueza. Por tanto, se considera que esta investigación podrá ahondar en el conocimiento del empresariado michoacano con orientación hacia los negocios internacionales, pero ¿por qué hacerlo desde el ámbito de las competencias?

Los resultados del Estudio sobre las Competencias de los Adultos (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2013) demuestran que lo que las personas

saben y lo que hacen con lo que saben tiene un gran impacto en sus oportunidades de vida. Según dicha investigación, el salario promedio por hora de los trabajadores que pueden realizar inferencias complejas y evaluar cambios sutiles en argumentos escritos es 60% mayor que el de aquellos que cuando mucho, pueden leer textos relativamente cortos para obtener sólo un detalle de información. Un trabajador con bajo desempeño en la interpretación de textos escritos tiene el doble de posibilidades de ser desempleado. Es claro por tanto, que en lo que respecta al factor humano de la empresa, a más altos niveles de competencias, mejor desempeño laboral y mejor ingreso (OECD, 2013). Pero el impacto de las competencias va más allá del salario y la empleabilidad. En todos los países de la Unión Europea donde se llevó a cabo dicho estudio, los individuos con un nivel inferior de alfabetismo reportan más problemas de salud, participan menos en los procesos políticos y no se involucran en asociaciones o actividades voluntarias.

Como se estableció en el planteamiento del problema, este trabajo consiste en determinar si las competencias estudiadas en esta investigación (comunicación, liderazgo y negociación) están o no asociadas al éxito sostenido de las empresas manufactureras exportadoras ubicadas en el Estado de Michoacán. Una vez determinada esta relación, se pretende explicar cómo el conocimiento y desarrollo de las mismas les permiten consolidar su posición como exportadores. Como población de estudio se eligieron las empresas manufactureras exportadoras del Estado, excluyendo todas aquellas dedicadas a los agronegocios. La razón de esta decisión es que los estudios acerca de agronegocios constituyen una fuerte y consolidada línea de investigación dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana (sobre todo de los productos emblemáticos de la región: aguacate, cítricos, limón y berries).

Hasta ahora la información encontrada parece centrarse en la brecha que separa las competencias de los empleados y egresados universitarios con las que requieren las empresas o el mercado laboral (Centro de Investigación para el Desarrollo [CIDAC], 2014; Comisión

Europea, 2007; Consejo de Europa, 2002; OECD, 2013), o en el estudio de los CEOs de las grandes empresas multinacionales (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2010; Goleman, 2011; Jericó, 2008; Lussier & Achua, 2011) dejando de lado a los pequeños y medianos empresarios.

Al identificar y aportar información sobre las competencias de negocios que permiten a los empresarios michoacanos ser exportadores exitosos de forma permanente y sostenida se puede ayudar a que otras empresas incrementen sus exportaciones. La investigación se centra en las competencias consideradas clave porque inicialmente las empresas se forman cuando un emprendedor tiene la posibilidad de producir un bien o servicio y después concentra sus esfuerzos en la comercialización del mismo y en resolver los problemas técnicos de la etapa de producción del bien o la generación del servicio. En este proceso la mayoría de las veces, el emprendedor va forjándose a sí mismo en empresario casi de manera empírica, sobre todo en los aspectos administrativos. Es esta situación la que provoca que una tercera parte de las empresas no sobreviva al primer año de actividades, y más del 60% cierre antes de cumplir los cinco años (INEGI, 2018).

A pesar de las múltiples instituciones (públicas y privadas) que cuentan con programas de apoyo para las empresas tanto con asesorías como con financiamientos, una vez pasada la etapa crítica de supervivencia, la consolidación y crecimiento se ven imposibilitados por la carencia de una cultura empresarial. Es hasta ese momento que el empresario se preocupa por buscar asesoría y desarrollar habilidades gerenciales.

Aunque es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, no todos los grupos humanos dentro de la organización son igualmente importantes y estratégicos. Concretamente, los recursos directivos constituyen un colectivo cuya relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores. Los directivos de las empresas son quienes tienen la habilidad de entender, describir y evaluar el potencial de generación de desempeño económico de la dotación de recursos de la empresa.

Sin esos conocimientos directivos y desarrollo de competencias centrales no es posible lograr ventajas competitivas sostenibles. En síntesis, las empresas con capacidades directivas superiores logran desempeños superiores.

Resumiendo, la propuesta de investigar las competencias que posee el empresario exitoso tiene un impacto teórico-práctico. Es teórico en razón de que se exploran los fundamentos teóricos que permiten el desarrollo del constructo de la competencia exportadora. Es práctico, primero, porque hasta que un individuo es consciente de las habilidades, actitudes y conocimientos que posee, es capaz de modificarlas o mejorarlas, siendo estos los factores que el empresario puede manipular en primera instancia, sin la complejidad que implican los factores del ambiente externo de la empresa. Recordemos que de una adecuada reacción, adaptación y previsión de los constantes cambios del competitivo y globalizado ambiente de negocios, depende en gran medida que las operaciones comerciales lleguen a buen término. Segundo, al aprender a manejar los retos del ambiente interno de la empresa al tiempo que mejora sus capacidades directivas, el directivo puede incrementar su confianza y tener diferentes actitudes frente al riesgo y la innovación, o contribuir al mejoramiento del clima laboral de la empresa, beneficios todos adicionales al incremento del monto económico de las exportaciones. Y tercero, generará conocimiento específico aplicable a la realidad de la industria en el Estado, aportando resultados sobre un tema no explorado en la investigación sobre las empresas manufactureras exportadoras en Michoacán. Se contará además con evidencia empírica que respalde la necesidad de que el directivo desarrolle las competencias de negocios desde el inicio de su vida empresarial, o mejor aún, que se busque la formación de los jóvenes universitarios con programas pertinentes que permitan avanzar con pasos simultáneos y no subsecuentes en la búsqueda de consolidar empresas más competitivas en períodos más breves.

10. MÉTODO

Para Bunge (2011) la ciencia es un estilo de pensamiento y acción. Sin embargo, dentro la ciencia, hay que tener cuidado en distinguir entre el trabajo –investigación- y su producto final, el conocimiento. El objetivo básico de la ciencia es entonces la teoría, ya que como comentan Kerlinger y Lee (2002), la teoría explica los fenómenos naturales.

Al aceptar a la teoría como fin supremo de la ciencia Kerlinger y Lee explican que se cubre lo que otros autores mencionan también como objetivos de la ciencia, tales como analizar, explicar, predecir y actuar (Sierra, 2007) ya que tales acciones quedan implícitas en la definición de teoría, la cual “es un conjunto de constructos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistémica de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir los fenómenos.” (Kerlinger & Lee, 2002). Si la ciencia consiste en la búsqueda del conocimiento, entonces hay que proceder a la labor de la ciencia que consiste en la investigación científica.

El conocimiento científico es el obtenido mediante el método de la ciencia (Bunge, 2011) y para llegar a éste, el científico debe realizar investigación científica, la cual se caracteriza por “ser sistemática, controlada, empírica, amoral, pública y crítica de fenómenos naturales. Se guía por la teoría y las hipótesis sobre las presuntas relaciones entre esos fenómenos.” (Kerlinger & Lee, 2002). Tanto Kerlinger y Lee (2002) como Bunge (2011) coinciden en que la peculiaridad de la ciencia no radica en su objeto de estudio, sino en el modo como opera para alcanzar un objetivo determinado, es decir el método científico, una forma especial y sistematizada del pensamiento y del cuestionamiento reflexivos, y en la finalidad para la cual se aplica dicho método. Una investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas (Bunge, 2011).

La investigación científica es pues, la actividad que produce la ciencia y como tal, su fuente, y consiste en la puesta en práctica del método científico o en la actuación basándose en él (Sierra, 2007).

Para Sampson (1991, citado en Kerlinger & Lee, 2002) los métodos se crean y se utilizan para controlar o eliminar factores que debilitarían la habilidad del investigador por descubrir la verdadera forma de la realidad. Ya en el siglo XIX, Charles Sanders Peirce señalaba que existían cuatro formas generales de conocer, que retoman Kerlinger y Lee (2002) y las presentan de la siguiente manera:

- Método de la tenacidad. Aquel en que la gente sostiene firmemente la verdad, la cual asumen como cierta debido a su apego a ella y a que siempre la han considerado como verdadera y real. La validez de tales “verdades” aumenta con la repetición frecuente de las mismas. El conocimiento “nuevo” se infiere a partir de proposiciones que pueden ser falsas.
- Método de la autoridad o de creencias establecidas. Si una idea cuenta con el peso de la tradición y la sanción pública para apoyarla (por ejemplo la Biblia o un notable físico), entonces es verdad. De acuerdo con Pierce, este método es superior al de la tenacidad porque posibilita (aunque de manera lenta) el progreso humano.
- Método a priori. También llamado método de la intuición (Graziano & Raulín, 1993, citado en Kerlinger & Lee, 2002), se basa en el supuesto de que las proposiciones aceptadas por el “a priorista” son por sí mismas evidentes y de que la gente puede alcanzar la verdad porque sus inclinaciones naturales tienden hacia ella. La proposición a priori “concuerta con la razón”, sin especificar de “la razón de quién” y no necesariamente con la experiencia.
- Método de la ciencia. Para Peirce, era necesario encontrar un método que permitiera que la conclusión última de todo hombre fuera la misma, algo que “nuestro pensamiento no pudiera afectar...Este es el método de la ciencia”.

Bunge (2011) estima que los métodos en general, son medios arbitrados para alcanzar ciertos fines, y en particular, “un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas”. De esta forma, concluye que el método general de la ciencia “es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento”. Es decir, que el método científico es un modo de tratar problemas intelectuales, lo que lo convierte en la estrategia de la investigación científica: afecta a todo ciclo completo de investigación y es independiente del tema en estudio. Sierra (2007) analiza y describe las características del método científico: es teórico, basado en la duda científica, problemático-hipotético, empírico, a la vez inductivo y deductivo, crítico, circular, analítico-sintético, selectivo, abierto a la imaginación y preciso.

Dado que este trabajo se realiza dentro de un programa de Doctorado en Ciencias y el fin de esta investigación es generar conocimiento científico, se utiliza el método científico. El área del conocimiento a la que pertenece esta investigación es la de las ciencias sociales, rama económico-administrativa y área de los negocios internacionales.

En la aplicación del método científico, Bunge (2011) distingue la siguiente serie ordenada de operaciones o pasos principales:

1. Enunciar preguntas bien formuladas y verosímelmente fecundas.
2. Arbitrar conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas.
3. Derivar consecuencias lógicas de las conjeturas.
4. Arbitrar técnicas para someter las conjeturas a contrastación.
5. Someter a su vez a contrastación esas técnicas para comprobar su relevancia y la fe que merecen.
6. Llevar a cabo la contrastación e interpretar sus resultados.

7. Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas.
8. Determinar los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, y formular los nuevos problemas originados por la investigación.

Al final, si la investigación ha sido cuidadosa e imaginativa, la solución del problema inicial hará surgir un nuevo conjunto de otros problemas.

Elegido el método a utilizar, corresponde diseñar la forma en que ha de llevarse a cabo la investigación. Para Kerlinger y Lee (2002) el diseño se constituye del plan y la estructura de la investigación y expresa tanto la estructura del problema de investigación como el plan de investigación utilizado para obtener evidencia empírica sobre las relaciones del problema.

Aunque no existe un diseño estándar para realizar una investigación, el uso de un diseño formalizado y escrito aumenta la probabilidad de que la investigación proporcione la información deseada para tomar decisiones, particularmente al momento de recolectar la información, y debe ofrecer precisión, actualidad, suficiencia, disponibilidad y relevancia.

El diseño de una investigación según Tamayo (2007) tiene las siguientes características: 1) está basado en un plan; 2) se basa en una pregunta de investigación; 3) es la guía de selección de las fuentes y tipos de información; 4) enmarca de forma específica las relaciones entre las variables de estudio; y 5) enmarca los procedimientos para cada actividad científica.

Hernández et al. (2004) por su parte, proponen los siguientes pasos para el proceso de la investigación:

1. Desarrollo de una idea, tema o área a investigar.
2. Investigación bibliográfica.
3. Investigación de las teorías involucradas.
4. Selección de ambiente o lugar de estudio.
5. Elección de sujetos participantes en el estudio.

6. Inspección del ambiente o lugar de estudio.
7. Selección de un diseño de investigación.
8. Selección y elaboración de instrumento(s) para recolectar los datos.
9. Recolección de datos y registros de sucesos del ambiente: contexto.
10. Preparación de los datos para el análisis.
11. Análisis de los datos.
12. Elaboración de conclusiones.
13. Propuesta de solución al problema identificado.

Siguiendo a Hernández et al. (2004), se puede entonces caracterizar esta investigación de tesis doctoral como sigue:

Finalidad: Esta investigación corresponde al campo de la ciencia aplicada, en cuanto que está enfocada a resolver un problema práctico, con un margen de generalización limitado.

Enfoque: Mixto (cuantitativo – cualitativo), puesto que, como puede verse en el desarrollo del marco teórico (ver Parte II), inicialmente se revisaron las teorías que dan sustento al concepto de competencias, para proceder a la elaboración del constructo de la “competencia exportadora”. Un constructo es un concepto que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un propósito científico especial, de forma deliberada y consciente; definido y especificado de tal forma que pueda ser observado y medido (Kerlinger & Lee, 2002). Hasta aquí podemos decir que se adopta un método deductivo – inductivo, ya que a partir de las teorías revisadas sobre competencias en general se adoptó el constructo a nivel empírico en las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán. Posteriormente, la investigación tuvo lugar en el ambiente natural de los participantes, es decir, en las propias empresas donde laboran los empresarios para la obtención de datos que ayudan a comprender el fenómeno de la competencia exportadora. La investigación se torna cualitativa cuando los

resultados se fundamentan más en un proceso inductivo (exploran y describen, y luego generan perspectivas teóricas). Es decir, va de lo particular a lo general, para finalmente, verificar si los datos obtenidos confirman alguna teoría ya existente.

Tipo: No experimental. Las variables se observaron en su contexto natural para después analizar y describir sus relaciones. A este tipo de investigación se le llama también ex post-facto, puesto que los hechos y las variables ya ocurrieron (Hernández et al., 2004).

Transversal: Se aplica un diseño transversal o transeccional puesto que los datos se recopilan en un determinado momento y una sola vez a cada entrevistado.

Alcance: La investigación es explicativa, ya que se plantea la relación de tres competencias: comunicación, liderazgo y negociación con el desempeño exportador a partir del estudio del desarrollo de los recursos humanos de la empresa, concretamente en base al estudio de las competencias que poseen sus directivos.

PARTE II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Actualmente las naciones están dispuestas a reducir las barreras al movimiento del comercio, capital, tecnología y mano de obra, lo que para Daniels et al. (2010) refleja dos hechos fundamentales: 1) los consumidores quieren una mayor variedad de bienes y servicios a precios más bajos y, 2) la competencia estimula la eficiencia. Como consecuencia, las empresas internacionales han crecido rápidamente en las últimas décadas debido a la expansión tecnológica, la liberación de las políticas gubernamentales sobre los movimientos transfronterizos de bienes, servicios y recursos para producirlos; el desarrollo de las instituciones necesarias para apoyar y facilitar las transacciones internacionales, las presiones de los consumidores que desean comprar productos y servicios extranjeros, el incremento de la competencia global, el cambio en las situaciones políticas y la cooperación para resolver problemas y asuntos transnacionales.

La teoría del comercio internacional se refiere a las causas por las cuales las naciones realizan intercambios comerciales entre ellas, para después intentar predecir la dirección, composición y el volumen de los bienes comercializados. Conviene entonces hacer una breve revisión de las principales teorías del comercio internacional debido a la orientación que proporcionan respecto a la ubicación de los mercados favorecidos por las exportaciones y los productos de exportación potencialmente exitosos. Además, estas teorías ayudan a comprender mejor las políticas comerciales gubernamentales y predicen cómo éstas podrían afectar a la competitividad de las empresas.

1.1 MERCANTILISMO

El mercantilismo constituyó el fundamento del pensamiento económico de alrededor de 1500 a 1800 y sostiene que la riqueza de un país se mide por sus tenencias de “tesoro”, es decir plata y oro, única fuente de riqueza desde el punto de vista de los mercantilistas. Al mismo tiempo esta teoría proponía que un país debía tratar de lograr una balanza comercial favorable, es decir, que el gobierno debía promover las exportaciones y desalentar las importaciones.

Más recientemente, la política neomercantilista también busca una balanza comercial favorable, aunque su propósito es lograr algún beneficio social o político.

Como los mercantilistas apoyaban un estricto control gubernamental a todas las actividades económicas y del comercio, tanto a esta teoría como a la neomercantilista se les denomina teorías intervencionistas, aunque no son las únicas razones de la intervención gubernamental.

1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

Es interesante notar que la primera formulación de una teoría de comercio internacional fue motivada por razones políticas. En 1776 Adam Smith, en desacuerdo por la intervención y

control del gobierno en el comercio doméstico y exterior, publicó *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, con la cual trató de destruir la filosofía mercantilista.

En dicha obra Smith cuestionó por qué los ciudadanos debían comprar los bienes producidos internamente cuando podían adquirirlos más baratos en el extranjero. Asimismo, señalaba que una sociedad puede alcanzar el beneficio común en base a la división del trabajo y como consecuencia la especialización en las actividades, factores que se verían potenciados por la ampliación de los mercados y la libre competencia de las naciones sin intervención del Estado.

El planteamiento inicial de Smith se basa en las diferencias en costos absolutos de las naciones, lo que significa que cada país puede producir uno o varios artículos a un costo menor que sus socios comerciales. De ello se puede deducir que cada país es capaz de obtener un mayor beneficio al especializarse en los artículos en que tiene una ventaja absoluta (que puede fabricar a un costo menor que otro país), y exportarlos, e importar aquellos artículos en los que tiene una desventaja absoluta o que se fabrican a un costo mayor que en el país socio.

De esta forma, la especialización aumentaría la eficiencia de los países por tres razones: 1) la mano de obra adquiriría mayor destreza debido a la repetición de las tareas; 2) los trabajadores no perderían tiempo en cambiar de la producción de un tipo de producto a otro; y 3) las largas series de producción proporcionarían incentivos para el desarrollo de métodos de trabajo más eficaces.

Smith definió la ventaja absoluta como la capacidad de un país de producir mayor cantidad de un bien con la misma cantidad de insumos que cualquier otro país. Así, un país puede producir bienes con mayor eficiencia porque posee una ventaja natural para elaborar un producto (debido a sus condiciones climatológicas, el acceso a ciertos recursos naturales o la disponibilidad de determinadas fuerzas laborales) o porque tiene una ventaja adquirida (generalmente en la tecnología del producto o del proceso).

Mediante el procedimiento de la ventaja absoluta todas las naciones se especializan en lo que realmente pueden y saber hacer a menores costos que otros, de tal forma que al

intercambiar entre ellas bajo dichas condiciones, todas salen ganando con una producción mayor, más empleo, mayor ingreso y consumo, en otras palabras mayor bienestar. Lo anterior es posible debido a que en ese contexto de división del trabajo y especialización, los factores de producción se desplazarían de manera muy eficiente al interior y entre los países, es decir, de los sectores menos eficientes a los de mayor eficiencia.

1.3 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

David Ricardo analizó lo que sucedería si un país pudiera producir todos los productos con ventaja absoluta y desarrolló la teoría de la ventaja comparativa. Al publicar *Principios de política económica y tributación* en 1817, Ricardo afirmó que la producción global total puede aumentar aun cuando un país posea una ventaja absoluta en la producción de todos los productos, ya que dicho país debe renunciar a la producción menos eficiente para elaborar la producción más eficiente, demostrando con ello que la explicación general de las causas del comercio internacional no son las ventajas absolutas de las naciones, sino las ventajas comparativas de las mismas, a través de la ley de los costos comparativos.

De acuerdo con el modelo de Adam Smith, para que exista comercio internacional todos los países deben tener una ventaja absoluta, pero si alguno de los países participantes del comercio internacional no tuviera ninguna ventaja absoluta (es decir, sólo desventaja absolutas), entonces estaría condenado a importar todo sin realizar ninguna exportación. Ricardo demostró que incluso siendo menos eficiente que otras naciones, un país puede beneficiarse al exportar ciertos bienes si tiene una ventaja comparativa en la producción de los mismos (Salvatore, 1999). Esto se explica mejor cuando se plantea el caso de un país que sólo tiene desventajas absolutas con respecto a otro país en la producción de dos bienes. El primer país tendrá entonces una ventaja relativa o comparativa en la producción del bien cuya desventaja absoluta sea menor (Ball, McCulloch, Geringer, Minor & McNett, 2004). Es en esta situación cuando la teoría de la ventaja comparativa explica que pese a que un país no tenga

ventaja absoluta en ningún tipo de bienes, le será rentable especializarse, producir y exportar aquellos bienes en que los que tenga los menores costos absolutos, ahí encontrará su ventaja comparativa. Mientras que importará los bienes cuyos costos absolutos sean mayores, ahí radicará su ventaja comparativa. (Salvatore, 1999).

En resumen, la teoría de la ventaja comparativa afirma que puede haber ganancias de eficiencia globales provenientes del comercio si un país se especializa en aquellos productos que puede producir con mayor eficiencia que otros productos; sin importar que otros países puedan producir los mismos productos en forma aún más eficiente (Daniels et al., 2010).

Tanto la teoría de la ventaja comparativa como la de la ventaja absoluta proponen la especialización mediante el libre comercio, pero han enfrentado cuestionamientos a los supuestos en los que se basan. Estos supuestos son: que existe el pleno empleo, que la eficiencia de la producción es siempre uno de los objetivos principales de un país, que los países están satisfechos con sus ganancias relativas, que no hay costos de transporte entre países, que las ventajas parecen ser estáticas y que los recursos se mueven libremente dentro de los países, pero son inmovibles a nivel internacional. Finalmente, aunque las teorías emplean un análisis de productos de dos países, también son aplicables al comercio entre varios países y el intercambio de servicios.

La debilidad del modelo ricardiano consiste en que los costos comparativos están determinados por la cantidad de tiempo requerido para la producción, lo que implica considerar que el trabajo es el único factor de producción y es homogéneo. Ricardo llegó a la conclusión de que las diferencias internacionales de costos entre las naciones estaban determinadas por las cantidades relativas de tiempo de trabajo necesario para producir la variedad de producto, pero sin llegar a explicar por qué se dan estas diferencias en la productividad. Ante esta conclusión un grupo de economistas no estuvo de acuerdo, poniéndolas en entredicho, lo que dio origen a las teorías modernas del comercio internacional.

En 1936 Gottfried Haberler rescata a la teoría ricardiana de su principal limitante mediante la teoría de los costos de oportunidad, es decir, reemplaza la teoría del valor trabajo por la teoría de los costos de oportunidad, ésta no altera en nada las conclusiones de la teoría de las ventajas comparativas, sólo que ahora se habla de costos de oportunidad en lugar de costos de trabajo para producir un bien (Salvatore, 1999).

1.4 TEORÍA DE LA DOTACIÓN DE FACTORES DE PRODUCCIÓN

En 1933 el economista sueco Bertil Ohlin (1899-1979) desarrolló la teoría de la dotación o proporción de factores, elaborada sobre los trabajos de su compatriota Eli Heckscher (1879-1952). La teoría de Heckscher-Ohlin se basa en los factores de producción de los países: tierra, mano de obra y capital, y establece que las diferencias internacionales e interregionales de los costos de producción ocurren debido a las diferencias en los factores de producción disponibles.

Según esta teoría, los factores que existen en abundancia relativa son más baratos que los factores escasos. Por lo tanto, los bienes que requieren una mayor cantidad del factor más abundante –y por lo mismo, menos costoso- tendrán menores costos de producción, permitiendo su venta en los mercados internacionales.

La teoría de Heckscher-Ohlin explica por qué los costos de producción de los países que participan en el comercio internacional son diferentes y en este sentido complementa la teoría ricardiana. Esta teoría se basa en las siguientes premisas: 1) los bienes son diferentes en cuanto al uso de los factores de producción y los países difieren en la cantidad de factores que poseen; 2) por lo tanto, un país tiene una ventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan de manera más intensiva sus factores más abundantes y baratos, y una desventaja comparativa en aquellos bienes que utilizan el factor escaso y caro.

Una consecuencia importante de la teoría de Heckscher-Ohlin es que el comercio tenderá a aumentar los precios del factor más abundante de producción de cada país y a reducir el precio

del factor escaso. Esto tiene una explicación y se debe a que la demanda de las exportaciones de productos en el extranjero provocará que la producción interna aumente, y por lo tanto que la demanda del factor abundante se incremente, haciendo que los precios de los factores tiendan a igualarse entre los países.

Aunque esta teoría es muy útil para explicar los actuales patrones de comercio internacional, especialmente el comercio que se da entre los países industrializados con los que están en vías de desarrollo, Ohlin se equivocó dos supuestos. Primero, consideró que los precios de los factores dependían sólo de la proporción en que están disponibles. Sabemos que los precios no se ajustan en un mercado perfecto (hay salarios mínimos para la mano de obra, impuestos a la inversión, etc.) por lo que los precios de los factores no reflejan completamente la dotación de los mismos. Ohlin también supuso que la tecnología era universalmente disponible, pero siempre hay un lapso entre la introducción de un nuevo método de producción y su aplicación extensiva. Es por ello que una mejor tecnología puede permitir que un cierto país produzca bienes a un costo menor que otra nación mejor dotada del factor requerido.

En 1953, el economista Wassily Leontief cuestionó en un estudio conocido como la Paradoja de Leontief la capacidad de la teoría Heckscher-Ohlin para predecir la dirección del comercio.

La teoría Heckscher-Ohlin también deja fuera los costos de transportación, no obstante que algunas veces los costos de embarque son tan altos que el precio final del producto importado es mucho mayor que el producto fabricado internamente. Esto tiene que ver con el constructo del lado de la demanda y que había sido negado en la teoría económica: las diferencias en las preferencias del consumidor. Como se discutirá más adelante, esta diferencia origina el flujo de comercio en una dirección completamente contraria a la predicha por la teoría de la ventaja comparativa, ya que los consumidores compran no sólo basándose en el precio de los bienes – variable independiente en la teoría-, sino también tomando en cuenta sus gustos y preferencias.

Este primer grupo de teorías intentaba responder a la pregunta sobre los factores que generarían una ventaja competitiva para las industrias de un país, y todas ellas han tenido

como marco de referencia el escenario internacional correspondiente a los dos siglos anteriores a la Segunda Guerra Mundial (1700-1940).

Un segundo grupo de teorías, desarrolladas con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, refleja en cambio la importancia de nuevos factores que incidirían en el comercio internacional e indirectamente en la ventaja competitiva de unos países sobre otros: la demanda exterior, las oportunidades constituidas por la innovación y la tecnología, la movilidad de los factores de producción. En algunos textos a estas teorías se les denominan las Nuevas Teorías del Comercio Internacional. Enseguida se desarrollan algunas de ellas.

1.5 TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Desarrollada en 1966 por Raymond Vernon, esta teoría postula que el sitio de producción de ciertos tipos de productos se traslada de un país a otro dependiendo de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre, el cual consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. En ella se explica por qué un producto que comienza como exportación termina siendo importado, enfocándose en la expansión del mercado y en la innovación tecnológica, conceptos prácticamente minimizados en la teoría de la ventaja comparativa. Se centra en dos principios centrales: el papel de la innovación para crear y desarrollar nuevos productos, así como, el tamaño y estructura del mercado como determinantes de los patrones comerciales.

Las etapas de desarrollo de un producto nuevo tienden a reflejar las condiciones de demanda y producción en el mercado nacional. La innovación conlleva un alto riesgo y las empresas normalmente no están dispuestas a arriesgar sus inversiones en mercados con los que no están familiarizados.

Se supone que una vez que una empresa de cualquier país ha creado un nuevo producto, puede fabricarlo en cualquier lugar del mundo. En la práctica, sin embargo, la producción inicial, conocida como etapa de introducción, ocurre generalmente en un lugar dentro del propio país,

de tal manera que la empresa pueda obtener retroalimentación de mercado de manera rápida y ahorrar en costos de transporte.

Es común que la introducción de un nuevo producto se realice en un país industrializado porque se requiere de trabajo muy especializado para su elaboración, las oportunidades de aceptación ahí son mayores, el desarrollo de estos tipos de productos requiere de mercados cercanos para beneficiarse de la retroalimentación de los consumidores para mejorar el producto y existe la necesidad de proporcionar servicios de postventa.

La etapa de crecimiento se caracteriza por un aumento en las exportaciones del país innovador, la entrada al mercado de los competidores, aumento de la intensidad de capital e inicio de la producción en ciertos países extranjeros, por lo general industrializados también.

Posteriormente una vez que el producto madura y es aceptado masivamente, se estandariza, lo que aumenta la competitividad del precio; entonces es el momento en que el bien puede ser producido con algunas técnicas de producción intensivas en trabajo, abundantes, baratas y con poca especialización; inicia la producción en economías emergentes, por lo que hay una disminución en las exportaciones del país innovador.

Conforme el producto llega a la etapa de declinación, la ventaja comparativa se traslada de la nación avanzada a la menos desarrollada, acompañadas por inversión extranjera, incluso la nación desarrollada se convierte en importadora del producto en cuestión (Ball et al., 2004; Daniels et al., 2010; Salvatore, 1999).

1.6 TEORÍA DE LA SIMILITUD DEL PAIS

La mayoría de teorías se han orientado hacia el análisis de la oferta. En 1961 Stephan Linder, otro economista sueco, reconoció que aunque la teoría de Heckscher-Ohlin era adecuada para explicar el comercio internacional de productos primarios, se requería otra explicación para explicar el comercio de los bienes manufacturados. Linder propuso la teoría de la similitud del país, que se centra en el estudio de la demanda a partir de dos hipótesis. Por un

lado, se plantea que un país exporta aquellos productos fabricados para los que existe un mercado local significativo que es conocido por los productores y, por otro lado un país es capaz de introducir nuevos productos. Además la producción para el mercado local debe ser lo suficientemente grande como para que las empresas alcancen economías de escala y puedan reducir sus costos medios.

Su teoría se orienta desde el punto de vista de la demanda y establece que los gustos de los consumidores son fuertemente influenciados por el nivel de ingreso, por lo que el ingreso per cápita de una nación determinará los tipos de productos que sus consumidores demanden. La industria del país producirá los bienes que satisfagan tal demanda y eventualmente, esos bienes fabricados para consumo doméstico serán exportados.

La teoría de la similitud del país postula que el comercio internacional de bienes será mayor entre países con un nivel similar de ingreso per cápita y los bienes comercializables serán aquéllos para los que exista una demanda traslapada, es decir, que los consumidores de ambos países demandan el mismo bien.

Así, cada país exporta sus productos a otros países con gustos y niveles de ingreso similares. Cada nación producirá principalmente para sus mercados locales, aunque una parte de la producción la exporte a otros países de parecidas características.

Existen dos problemas con esta teoría, en primer lugar en la economía global las empresas generalmente tienen como objetivo el mercado internacional en lugar de los mercados domésticos, de forma que los productos se fabrican no para atender la demanda doméstica, sino para exportar. El segundo problema tiene que ver con el hecho que la mayor parte del comercio internacional sobre mercancías tiene lugar entre países de altos ingresos.

La contribución teórica del modelo de Linder procede de la identificación de dos variables importantes, la demanda local y las economías de escala en la explicación de los diferentes tipos de comercio internacional. La importancia de estas dos variables se retoma en teorías posteriores. La primera, la demanda local, es uno de los cuatro determinantes del modelo del

Diamante de Porter. La segunda variable, por su parte, es una variable explicativa en el comercio intraindustrial, ya que a diferencia de la teoría de la ventaja comparativa, la teoría de Linder no especifica en qué dirección se comercializará un bien dado. De hecho, Linder especificó que un bien puede ir en cualquier dirección, lo que ocasiona comercio intraindustrial debido a la diferenciación del producto.

1.7 TEORÍA DE LAS ECONOMÍAS A ESCALA Y LA CURVA DE LA EXPERIENCIA

Desde la década de 1920 los economistas empezaron a considerar el hecho de que la mayoría de las industrias se benefician de las economías de escala. Una economía de escala es posible gracias a que las empresas tienen acceso a mercados más grandes que sus mercados domésticos. Definiremos las economías de escalas como aquellas empresas que operan volúmenes de producción en gran escala, lo cual les permite reducir sus costos medios de producción. Esto ocurre porque las empresas pueden emplear equipos más grandes y eficientes, pueden obtener descuentos por compras a gran volumen y porque los costos fijos pueden distribuirse sobre una mayor cantidad de producto (Ball et al., 2004).

Los costos de producción también se reducen debido a la curva de aprendizaje. Conforme las empresas producen más, aprenden cómo mejorar la eficiencia, por lo que los costos de producción se pueden reducir en una cantidad predecible. Las economías de escala operan con rendimientos crecientes a escala, lo que significa que la producción crece de forma más que proporcional al aumento en los insumos o factores de producción.

A finales de los años setenta, Krugman y Lancaster desarrollaron de forma independiente modelos de comercio para productos diferenciados. En ellos explicaban que de existir economías de escala en la producción de un bien en un país determinado, a este país le sería ventajoso especializarse en la producción de dicho bien. Afirmaban que tanto las economías de

escala y el comercio internacional hacen posible que cada país pueda producir bienes de forma eficiente sin sacrificar la variedad de dichos bienes.

Existen básicamente dos tipos de comercio: el comercio interindustrial y el comercio intraindustrial. El primero refleja la ventaja comparativa, y se realiza principalmente entre países complementarios, mientras que el segundo puede realizarse entre países relativamente similares, que gracias a la presencia de economías de escala y a la especialización pueden realizar comercio intraindustrial.

Las economías de escala ofrecen a las empresas de una nación una ventaja en costos que la conduce a exportar. Como resultado, la presencia de economías de escala aporta una lógica al comercio, incluso en la ausencia de ventajas en factores. Las economías de escala al producir variedad de productos individuales, pueden también explicar el comercio entre productos similares. Lo mismo puede ser aplicado a las imperfecciones del mercado como el cambio tecnológico, que requiere una importante inversión en investigación y desarrollo. Las empresas de una nación que puedan explotar estas imperfecciones son las que exportarán.

Paul Krugman plantea un modelo estándar de comercio, relaciona el precio de las exportaciones con el de las importaciones y concluye que un incremento de la relación de intercambio de un país incrementa su bienestar. Inversamente considera que una reducción de la relación de intercambio de un país empeorará su situación. Para Krugman, el crecimiento económico supone un desplazamiento hacia fuera de la frontera de posibilidades de producción de un país, sesgándose en dirección de algunos bienes en vez de otros. Este desplazamiento de la curva de oferta relativa mundial conduce a cambios en la relación de intercambio del país que ha crecido. Si la relación de intercambio del país que crece mejora, este hecho refuerza el crecimiento inicial del país, pero perjudica al resto del mundo. Si la relación de intercambio del país que crece empeora, esto reduce los efectos favorables del crecimiento del país, pero beneficia al resto del mundo (Krugman & Obstfeld, 2001).

Krugman refiere además que: “Los países gastan una parte más elevada de su renta en bienes nacionales que en bienes extranjeros. Esto no es debido necesariamente a diferencias en gustos sino más bien a barreras al comercio, naturales y artificiales, que son la causa de que muchos bienes sean no transables internacionalmente” (Krugman & Obstfeld, 2001). Los aranceles a la importación y los subsidios a la exportación afectan a la oferta y demanda relativa. Un arancel mejora la relación de intercambio del país en perjuicio del resto del mundo. Un subsidio a la exportación muestra un efecto inverso.

Bajo la diferenciación de productos en el modelo de economías a escala ningún país producirá toda la variedad de bienes de la industria que necesite por sí mismo, necesariamente tendrán que especializarse en algunos de ellos, igual que en el caso de la ventaja comparativa. Finalmente, se reconoce que en la realidad se presentan situaciones de competencia imperfecta, derivadas de las economías de escala, externalidades tecnológicas, la concentración oligopolística de determinadas industrias y las curvas de aprendizaje, que podrían justificar una intervención reguladora del Estado.

1.8 TEORÍA DE LA DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

La mayor parte del comercio internacional sobre mercancías tiene lugar entre países de altos ingresos. Los diez principales países exportadores e importadores del mundo son todos países industrializados, excepto China, que tiene una economía muy grande en virtud de su población. Sin embargo, estos diez países representan más de la mitad del comercio mundial de mercancías (Daniels et al., 2010). Las fuertes relaciones comerciales que tienen lugar entre países desarrollados, también puede explicarse según la teoría de la similitud del país, que como se mencionó anteriormente postula que una vez que una empresa ha desarrollado un nuevo producto como respuesta a las condiciones observadas en el mercado interno, se dirigirá a los mercados que considere más semejantes al suyo.

Así, el comercio que se da entre países desarrollados es de productos hasta cierto punto estandarizados pero que también se diferencian entre sí, atendiendo los diferentes gustos, preferencias y niveles de ingreso de los consumidores de los países que comercian entre sí. De acuerdo a Krugman y Obstfeld (2001), las estrategias de modificación de productos pueden variar de pequeñas, hasta modificaciones moderadas e importantes, respondiendo a una serie de factores como económicos, culturales, políticos, de leyes locales o normas legales, lo importante es que el consumidor perciba que el producto es diferente al de la competencia.

La variedad de productos diferentes entre sí pero que satisfacen una misma necesidad básica aunque no sean sustitutos perfectos, se constituyen en una razón para que exista comercio internacional. Como ya se había mencionado en el apartado de la teoría de teoría Heckscher-Ohlin, esta posibilidad ocurre porque existen al menos, cierto número de consumidores en cada país que quieren comprar productos que los haga sentirse diferentes, ya sea en cuanto a la marca, diseño o cualquier otro distintivo, en vez de adquirirlo dentro de las fronteras de su país.

El comercio también tiene lugar porque las empresas diferencian los productos y crean así comercio bidireccional de productos semejantes. Las empresas de los países en una misma industria aprovechan el hecho de que los consumidores tienen gustos por las variedades de productos al interior de la misma.

Como ya se ha mencionado, las diferencias en los gustos y preferencias es una variable tan importante de la demanda, que puede revertir la dirección del flujo de comercio predicho por la teoría. Al nivel de las exportaciones de las empresas michoacanas, podemos decir que las pocas que exportan manufactura explotan la diferenciación del producto, como es el caso de los muebles para baño de cobre o los materiales de construcción (teja y losetas), especialmente diseñados para los mercados estadounidense y europeo, con consumidores con un nivel de ingreso mayor al local y que buscan cierta exclusividad. Otros hacen uso del “factor nostalgia”, ya que la gran cantidad de población latina en los Estados Unidos busca productos “de su

tierra". No obstante, habrá de investigarse si tales importaciones se realizan con las estrategias adecuadas para que puedan alcanzar un crecimiento sostenido.

1.9 VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES DE PORTER

En las dos últimas décadas han surgido muchas definiciones e interpretaciones sobre el concepto de competitividad, todas ellas han buscado dar respuestas teóricas a una realidad mucho más compleja que la asumida por los teóricos clásicos, en tanto que la teoría de la ventaja comparativa ya no explicaba suficientemente la competitividad de las naciones, además de que determinados cambios en la competencia internacional, entre ellos el surgimiento de las multinacionales, que no sólo exportan sino que también compiten en el extranjero, restaron validez a los argumentos tradicionales de por qué y hacia donde exporta una nación.

Los entornos macro y microeconómico han modificado las características de los distintos mercados, la apertura ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también una drástica competencia. Es evidente, asimismo, la transformación en el patrón de industrialización que comprende la lucha por nuevos mercados con requerimientos más estrictos en la relación calidad precio, cambios en los procesos productivos industriales y en la relación entre empresas. Todas estas transformaciones han originado formulaciones conceptuales que tratan de interpretar la competitividad de un país y de sus empresas.

Para Michael Porter (1991) la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee cada país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país (medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres) como por la eficiencia con la que

pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar recursos humanos disponibles.

La verdadera competitividad se mide por la productividad. Es la productividad la que permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital, y con ello, un alto nivel de vida. Lo que más importa es la naturaleza y la productividad de las actividades económicas que se desarrollan en una nación determinada y si las industrias locales contribuyen a la competitividad, dado que su productividad no sólo fija el nivel de los salarios en cada sector, sino también tiene un impacto importante en el costo de vida y el costo de hacer negocios en un país dado, independientemente de que las exportaciones sean realizadas por empresas de propiedad nacional o extranjera.

En el enfoque de Porter (1991), casi todo importa para la competitividad, importan las escuelas, importan las carreteras, importan los mercados financieros e importa la sofisticación de los clientes. Estos y otros aspectos de las circunstancias de un país están profundamente arraigados en sus instituciones, habitantes y cultura. Por ello, mejorar la competitividad se convierte en un reto tan desafiante, porque no existe ninguna política o medida que por sí sola pueda crear competitividad, sino que deben efectuarse muchas mejoras en distintos ámbitos, algunas de las cuales inevitablemente tardan en madurar.

La mayor parte del debate sobre la competitividad y el desarrollo económico sigue enfocándose en las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sustentan una economía que crece. Se asume que contribuyen enormemente a una economía saludable unas sólidas políticas fiscales y monetarias; un sistema judicial eficiente y en el cual confíe la gente; un conjunto estable de instituciones democráticas, y el progreso en las condiciones sociales. Todos estos factores son necesarios para el desarrollo económico, pero no son suficientes. Estas condiciones del ámbito brindan la oportunidad para crear riqueza, pero no la crean por sí mismas.

Según Porter (1991) la riqueza se crea al nivel microeconómico de la economía, tiene sus raíces en la sofisticación de las prácticas de trabajo y las estrategias de las empresas, así como en la calidad del entorno empresarial macroeconómico en el que compiten las empresas de un país. Más del 80% de la variación del PIB per cápita entre países se debe a las variables fundamentales microeconómicas. Sin mejora de las capacidades microeconómicas, las reformas macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales no pueden dar todo su fruto.

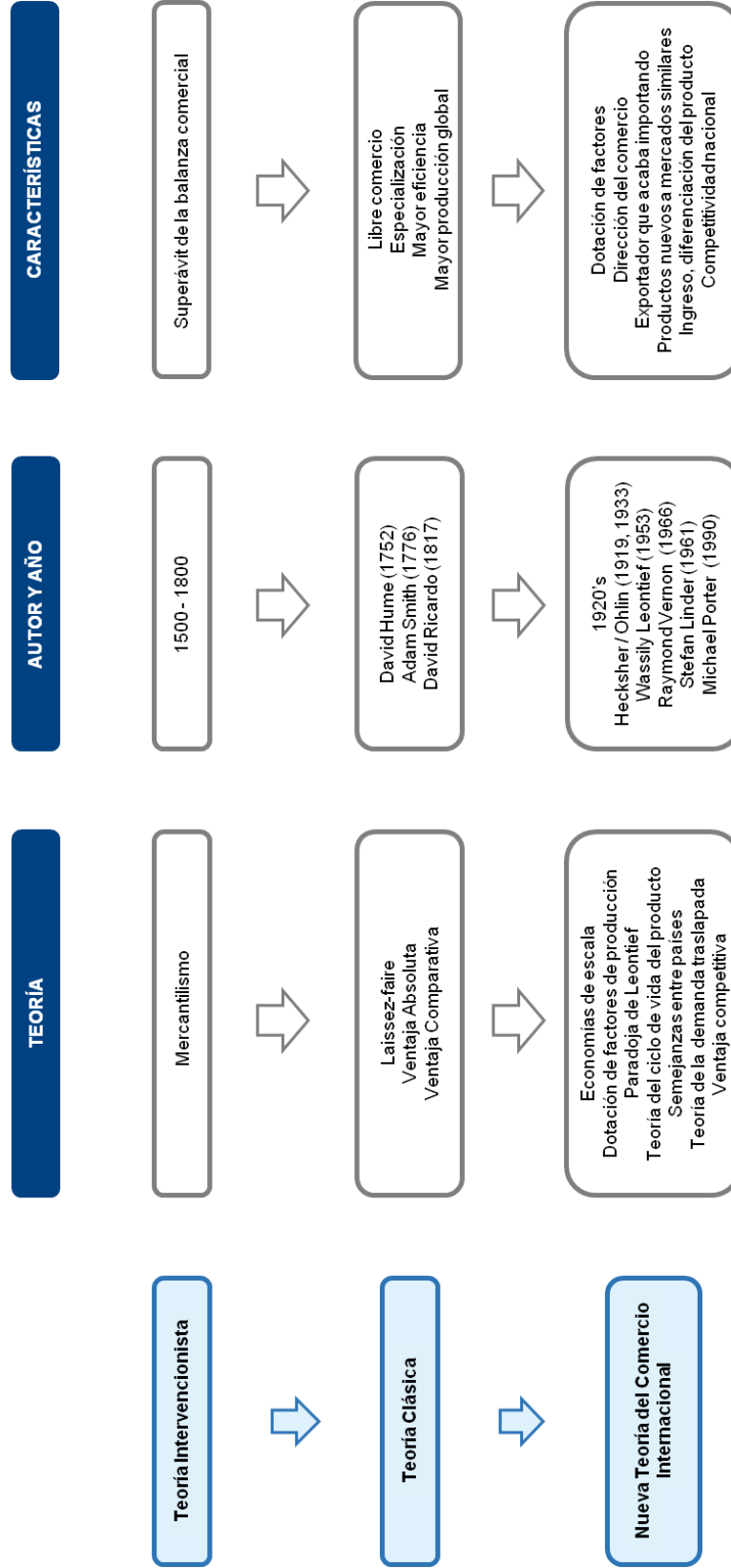
Michael Porter investigó el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera para orientar a empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas dirigidas a promover la competitividad de una nación. Algunas de las características sobresalientes de su trabajo descansan en la percepción de que son las empresas, más que los países, los principales actores de la competitividad, sin embargo el contexto nacional en el que se desempeñan determina en buena medida su éxito en el tiempo.

La teoría de la ventaja competitiva desarrollada por el autor se basa precisamente en las características de ese entorno nacional, las cuales se identifican en cuatro conjuntos de variables: 1) la disponibilidad de factores básicos (como recursos naturales y localización geográfica) y avanzados (tales como la infraestructura y actividades de investigación); 2) las características de la demanda interna, y el papel que la misma juega para impulsar la innovación y calidad de los productos hechos en el mercado doméstico; 3) la concentración geográfica de industrias relacionadas y encadenadas (*clusters*); y 4) las estrategias, estructuras, metas, prácticas administrativas y la intensidad de rivalidad dentro de los sectores. Estos cuatro atributos conforman el sistema de *Los Determinantes de la Ventaja Nacional*, denominado por Porter el “Diamante Nacional” definido conjuntamente con dos variables auxiliares: el gobierno y los hechos casuales. Estas influencias operan de manera interdependiente, y para que las mismas impacten en el desempeño competitivo, generalmente todas deberían estar presentes (Porter, 1991).

Algunas de las principales aportaciones de Porter fueron extender las teorías del comercio internacional, explicar el éxito internacional de ciertas industrias y enfatizar el papel que tiene la innovación para mantener las ventajas competitivas.

Posteriormente, Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter en el Diamante de la Ventaja Nacional. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos, macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. Refieren además que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se origina recurriendo exclusivamente al espíritu empresarial en el nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad.

FIGURA II.1 RESUMEN DE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL



Teoría Económica Tradicional (S. XVI – XX): La riqueza se establece por la dotación de factores.

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

1.10 COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

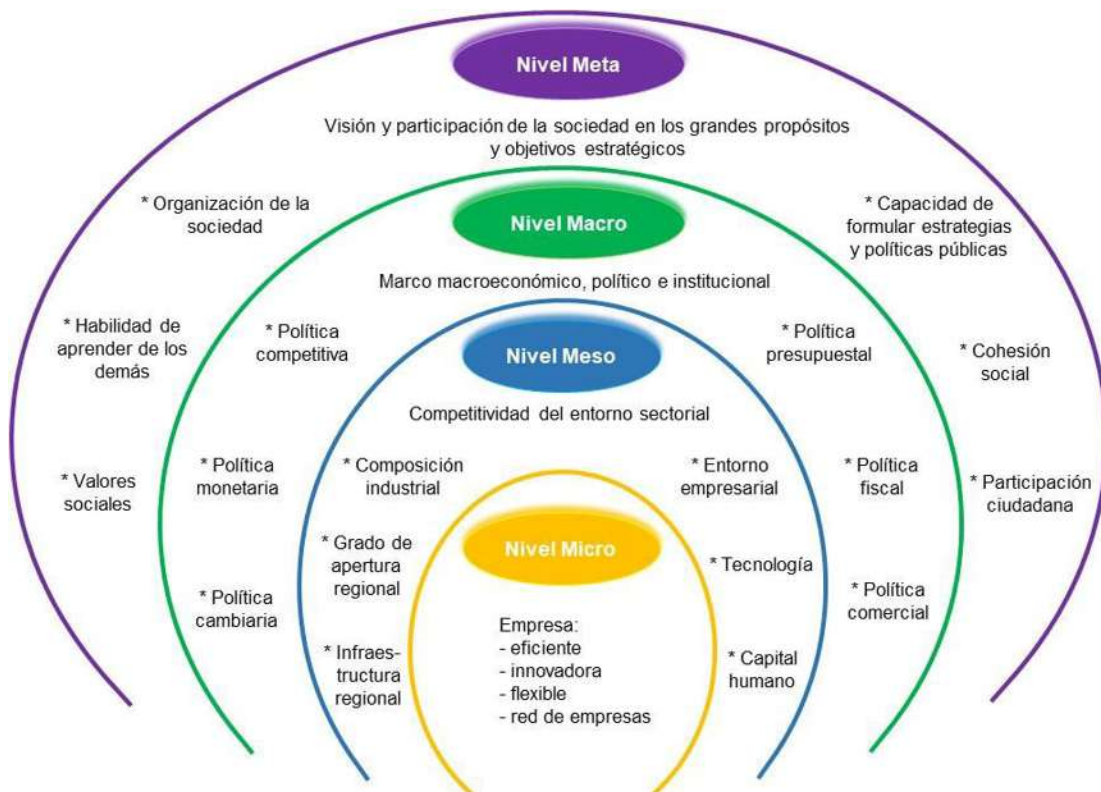
El actual entorno de globalización ha generado una reconsideración sobre el concepto de competitividad, dejando atrás la idea de que el factor costo es el único que determina la capacidad competitiva de una región o sector, e incorporando una amplia gama de factores dinámicos que definen manera más adecuada la competitividad.

Como ya se discutió, el concepto de competitividad surge de los trabajos de Porter (1991). Posteriormente, el trabajo del Instituto Alemán para el Desarrollo introdujo el concepto de “Competitividad Sistémica”, que afirma que la interacción de los factores políticos, económicos y sociales incide en el desempeño industrial de una nación. Los investigadores del IAD realizaron una diferenciación de la Competitividad Sistémica entre cuatro niveles analíticos distintos: micro, macro, meso y meta (ver Figura II.2). De esta manera, los aspectos clave para alcanzar un desarrollo industrial exitoso son:

- En el nivel meta: los valores sociales orientados hacia el desarrollo; un consenso básico acerca de la necesidad del desarrollo industrial y la integración competitiva a los mercados mundiales; la habilidad de los actores sociales de formular visiones y estrategias para implementar políticas.
- En el nivel macro: un marco macroeconómico estable y predecible; ello debe incluir una política realista de tipo de cambio y una general de comercio exterior que estimule la industria local.
- En el nivel meso: políticas específicas e instituciones para crear ventajas competitivas; las políticas se refieren a aquellas orientadas a moldear industrias y su entorno (institutos de tecnología, centros de capacitación, financiamiento de exportaciones, etc.). Las instituciones que actúan en este nivel pueden ser en principio entidades de gobierno, asociaciones empresariales, organizaciones sin fines de lucro o empresas.

- En el nivel micro: empresas capaces y en continuo proceso de mejora, así como redes de empresas generadoras de externalidades positivas.

FIGURA II.2 DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA SEGÚN EL INSTITUTO ALEMÁN PARA EL DESARROLLO



Fuente: Aregional (2010), con base en el Instituto Alemán para el Desarrollo (IAD).

La Competitividad Sistémica hace referencia a naciones, regiones, sectores industriales o subsectores, más que a empresas individuales; a diferencia de la competitividad de las empresas que posee un límite inferior claro, en el sentido en que si son no competitivas salen del mercado, en el caso de las naciones una pérdida de competitividad se traduce no en su desaparición, sino en el empeoramiento de las condiciones sociales.

De esta manera, el IAD definió primero como competitividad nacional “el grado en el cual una nación puede, bajo ciertas condiciones de mercado, producir bienes y servicios que la posicionen en los mercados internacionales, mientras se mantiene y expande el ingreso real de la población en el tiempo. Esta perspectiva de largo plazo implica la necesidad de reducir el impacto ecológico y la intensidad de la explotación de los recursos naturales” (Aregional, 2010).

Así, se parte de la idea de que el desarrollo industrial se basa en la interacción entre Estados y mercados fuertes; por ello, la clave del éxito de toda nación consiste en encontrar el balance entre la intervención de las políticas de Estado y las fuerzas del mercado.

Al unir el término sistémica al concepto de competitividad se incorporan varios elementos. El primero es que el aprendizaje derivado de la interacción de las distintas empresas, es un proceso clave para la innovación; por tal motivo, es indispensable el establecimiento de instituciones que generen dinámicas de ventajas competitivas basadas en el avance tecnológico y la creación de conglomerados productivos. El segundo elemento, plantea la idea de que la competitividad debe sustentarse en un sistema nacional de normas, reglas e instituciones que incentive a las empresas a competir, para lo cual es necesario considerar la relevancia que tienen las normas que rigen las relaciones económicas de un país. Finalmente, bajo el enfoque de Competitividad Sistémica es importante tomar en cuenta el papel que tiene el Estado en la creación de políticas que contemplen las fallas de mercado y estimulen la productividad de las empresas.

De esta forma, el concepto de Competitividad Sistémica reconoce que un desarrollo industrial exitoso no depende sólo de los factores productivos, o de condiciones macroeconómicas estables, sino también de la existencia de medidas específicas del gobierno y del sector privado orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Además, la capacidad de vincular las políticas en los diferentes niveles estará en función de las estructuras políticas, económicas y de factores socioculturales presentes en el territorio.

Es importante mencionar que el IAD concibe a la Competitividad Sistémica no como a una teoría, sino como un marco heurístico que trata de complementar las aportaciones de distintas discusiones enmarcadas en la economía y las ciencias sociales. En el campo de la economía, las contribuciones provienen de cuatro escuelas distintas: 1) economía de innovación, que reconoce a la innovación como un proceso de aprendizaje continuo, en la forma de aprender-haciendo, aprender-usando y aprender-interactuando; 2) la escuela post-estructuralista, que reconoce el importante rol del Estado en procesos de industrialización tardía, y en particular, en su importancia para estimular el aprendizaje tecnológico y el mejoramiento continuo; 3) la economía institucional, principalmente en cuanto a la importancia que el sistema de reglas tiene para el desarrollo empresarial, así como los costos de transacción; y 4) la ciencia administrativa, que señala que las ventajas competitivas de las empresas provienen directamente de la estrategia empresarial.

Por su parte, en el campo de las ciencias sociales, el concepto de Competitividad Sistémica está relacionado con cuatro ramas de discusión: 1) la sociología económica, que trata de explicar por qué los agentes económicos se comportan como lo hacen, con especial énfasis en el papel de la confianza y los contratos; 2) la sociología industrial, respecto a los nuevos conceptos de producción que son marcadamente distintos del "taylorismo"; 3) la geografía económica, en cuanto a la creciente atención que comenzó a tener la importancia de la concentración empresarial; y 4) las ciencias políticas, respecto a la aparición de nuevas estructuras jerárquicas que involucran a actores gubernamentales y no gubernamentales.

Existen ciertas características que difieren entre uno y otro enfoque, el enfoque sistémico por ejemplo prioriza el análisis en el nivel macroeconómico, sin embargo el Diamante de Porter se concentra más en el microeconómico, la base propulsora del enfoque sistémico son las políticas públicas, en el Diamante son las organizaciones empresariales, en cuanto a las condiciones de mercado el enfoque sistémico considera un rol facilitador del Estado, el enfoque del Diamante

tiene implícito el libre mercado. El enfoque sistémico ha tenido aplicación exitosa en países en vías de desarrollo y el enfoque del Diamante en países desarrollados.

Un aspecto fundamental de la Competitividad Sistémica es que considera que las inversiones captadas por una región deben traducirse en mayores niveles de empleo, de ingresos y, por tanto, bienestar. Para ello, se requiere que el marco de actuación de la empresa sea dentro de un grupo empresarial organizado en redes de colaboración en donde se intercambien insumos, tanto en sentido físico y tradicional, como aquellos intangibles (información, tecnología, habilidades y conocimientos), elementos que permiten reducir costos dentro del proceso productivo del agregado territorial o, lo que es lo mismo, economías de aglomeración o de red.

Por este motivo, el entorno global debe facilitar la interacción dinámica entre la capacidad organizativa de las empresas con la sociedad, el Estado y las instituciones intermedias; es decir, de forma conjunta, armónica y congruente entre distintos niveles de un sistema nacional.

A partir de estos elementos, se proponen seis niveles de análisis de la Competitividad Sistémica, los cuales surgen de los cuatro niveles propuestos por el IAD: Micro (o Empresa), Meso (o Sector Regional), Macro (o Nacional) y Meta (o Valores Sociales), a los cuales Aregional (2010) ha adicionado los niveles Empresario precedente al Micro, e Internacional posterior al Meta (ver Figura II.3). En particular, se considera importante adicionar el nivel Empresario, el cual mide el grado de representatividad en un determinado territorio de personas con vocación emprendedora, cuya cultura, formación, mentalidad previsoras y sentido del riesgo propician, desde dicho nivel, la creación y operación de empresas a partir de las ventajas competitivas del territorio en donde reside. De esta forma, en una determinada zona es posible que existan potencialidades y proyectos rentables que, para ejecutarlos, se requiere de empresarios eficaces, capaces y con visión de negocios.

Por su parte, el nivel Internacional se refiere a la capacidad del entorno para enfrentar la competencia internacional respecto a acciones de *dumping*, proteccionismo y subsidios por

parte de otras naciones, así como la estabilidad política nacional, de tal forma que se minimice la vulnerabilidad de la planta productiva local ante eventos exógenos. Como se sabe, actualmente diversos países otorgan subsidios importantes a sectores estratégicos, o bien implementan políticas comerciales que elevan la competitividad de sus productos en el plano internacional a través de una mejor relación de precios relativos. Es por ello que se consideró importante incluir este nivel en la cuantificación de la Competitividad Sistémica.

FIGURA II.3 COMPONENTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia, con base en Aregional (2010).

1.11 EL EFOQUE DEL DESARROLLO HUMANO

En la década de 1970 los economistas se percataron que el crecimiento económico no necesariamente implicaba desarrollo económico, ya que los beneficios del crecimiento muchas veces favorecen sólo a unos cuantos, lo cual ha llevado a la adopción de una nueva y más completa definición de lo que es el desarrollo económico.

El enfoque en las necesidades humanas define el desarrollo económico como la reducción de la pobreza, del desempleo y la inequidad en la distribución del ingreso. La definición de pobreza también se ha ajustado y, en vez de definirse en términos del ingreso –como comúnmente se hace en los países industrializados- una reducción de la pobreza se entiende ahora como menos analfabetismo, menos desnutrición, menos enfermedad y muertes tempranas y un giro de la producción agrícola a la industrial (Ball et al., 2004).

Debido al interés en el bienestar humano y la falta de una clara conexión entre el crecimiento económico y el progreso humano, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015) estructuró un Índice de Desarrollo Humano, basado tres elementos esenciales: 1) una vida larga y saludable, 2) la capacidad de adquirir conocimientos, y 3) el acceso a los recursos necesarios para alcanzar un estándar de vida decente. Estos elementos se miden mediante 1) la expectativa de vida, 2) alfabetismo de los adultos, y 3) PIB per cápita, ajustando las diferencias de poder de compra.

Sin embargo, esta inclusión de variables no económicas ha hecho que resulte imposible formular una teoría de desarrollo ampliamente aceptada, por lo que, en lugar de seguir una sola teoría, los economistas se concentran en áreas problemáticas específicas, como pueden ser la distribución del ingreso, la transferencia de tecnología o la inversión en capital humano, por citar algunos ejemplos.

La influencia del enfoque del desarrollo humano y el interés en preservar los recursos es palpable en la actualización de la definición de competitividad, que realizó el Foro Económico Mundial en el año 2011.

La definición de 1979 decía que “La competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, en un esfuerzo por entender y medir los detonadores de la prosperidad económica” (World Economic Forum, 2011), mientras que la más reciente establece que “La competitividad sustentable es el conjunto de instituciones, políticas y factores que hacen productivo a un país a largo plazo, al tiempo que

procura la sostenibilidad social y ambiental” (World Economic Forum, 2014). La sostenibilidad social se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que permiten a todos miembros de una sociedad gozar de la mejor salud, participación y seguridad disponibles, así como maximizar su potencial para contribuir y beneficiarse de la prosperidad económica del país en el cual viven. La sostenibilidad ambiental, por su parte, se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que aseguran una eficiente gestión de recursos para permitir la prosperidad de las generaciones presentes y futuras” (World Economic Forum, 2014).

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2015) a su vez define la competitividad como “la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. Para lograr estos dos objetivos, los países, los Estados y las ciudades deben crear condiciones integrales que permitan a las personas y a las empresas maximizar su potencial productivo. Además, deben incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que ofrezcan sus propios recursos y sus capacidades tecnológicas y de innovación. Estos esfuerzos por fomentar la competitividad deben ser independientes de las fluctuaciones normales inherentes a los ciclos económicos”.

Como se puede apreciar, el desarrollo y bienestar de las personas es a la vez motor y objetivo del desarrollo económico, y para lograr éste último, los empresarios que dirigen la vida productiva de un país y de un Estado deben estar preparados para desempeñar su papel de la mejor manera posible.

En resumen, las teorías aquí descritas sostienen que el comercio internacional ocurre debido a las diferencias relativas de precio que se dan entre las naciones, las cuales tienen su origen en las diferencias en los costos de producción, que a su vez resultan de: 1) las diferencias en la dotación de factores de producción; 2) las diferencias en el nivel de la tecnología; 3) las diferencias en las eficiencias con las que se utilizan las intensidades del factor, y; 4) los tipos de cambio entre monedas. Sin embargo las diferencias en los gustos y preferencias, una variable

de la demanda, puede revertir la dirección del flujo de comercio predicho por la teoría. En la Figura II.1 se muestra un resumen de las teorías económicas antes mencionadas.

Las teorías existentes del área de los negocios internacionales (teoría de la ventaja absoluta, teoría del ciclo de vida del producto, teoría de internacionalización por etapas y teoría de la internacionalización) suponen que las compañías se internacionalizan mucho después de que han sido formadas, sobresaliendo las grandes firmas, ya maduras. No obstante, la forma y velocidad de hacer negocios ha cambiado drásticamente en la última década, por lo que el tamaño de la empresa ha dejado de ser un determinante para ingresar a los mercados internacionales, incluso, han entrado en escena las empresas que nacen siendo globales (born-global firms). Todas estas teorías ignoran el nivel de análisis individual y de grupos pequeños, es por ello que sólo constituyen el fundamento teórico sobre el cual construir el comportamiento de las exportaciones michoacanas exitosas y de los empresarios que las llevan a cabo.

Como se ha analizado, las diferentes teorías indican que el reto fundamental en el desarrollo económico es cómo crear las condiciones necesarias para un crecimiento rápido y sostenido de la productividad y que la competitividad macroeconómica debe constituir el tema central en el orden del día de la política económica de todos los países sin excepción, sin embargo, si este crecimiento no afecta los niveles de bienestar de la población, no posible hablar de desarrollo propiamente. Es por ello que esta investigación tiene un fuerte sustento sobre la teoría del enfoque del desarrollo humano.

Si realmente se pretende que una empresa incida en el desarrollo humano de una región, es necesario que los empresarios no sólo tengan una conciencia de responsabilidad social, sino que estén capacitados, puedan y deseen impactar su entorno. Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para ello constituyen el tema del siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

COMPETENCIA EXPORTADORA

La noción de competencia irrumpió en el desarrollo de la cultura contemporánea como un fuerte intento por trazar puentes entre el conocimiento y su aplicación, entre la teoría y la práctica, entre las capacidades subyacente y el ejercicio (Niño, 2012). A partir del último tercio del siglo XX numerosos autores e investigadores han abordado el estudio de las competencias, sobre todo, aunque no de manera exclusiva, desde el ámbito de la empresa para la selección y organización de recursos humanos y desde disciplinas como la psicología industrial, del trabajo y de las organizaciones, y la sociología del trabajo; más recientemente, el concepto ha tenido una mayor difusión desde los ámbitos educativo y social (Martínez & Carmona, 2009).

Aunque el estudio de las competencias muestra una diversidad conceptual y disciplinar, difícil de acotar, con muy variados argumentos a favor y en contra, esto no ha impedido la rápida extensión de este enfoque a nivel internacional.

Parece tener sentido que para dar respuesta a las exigencias de capacitación y desarrollo de los trabajadores en un contexto global cambiante, cada vez más complejo, se requiere trascender la “formación para el empleo” o “para el puesto de trabajo”, vigente hasta hace relativamente poco tiempo, centrándose en el relativamente nuevo enfoque de formación de competencias vinculado a la corriente del desarrollo de los recursos humanos. Paradójicamente, esta aseveración, que implícitamente busca propiciar que los individuos desarrollen todas sus capacidades, constantemente es la que ha ocasionado las más duras críticas a este modelo, asociando la percepción al origen del término dentro del mundo empresarial y vinculando el modelo de formación basado en competencias a las políticas

neoliberales que subordinan la educación a las demandas del mercado y a la gestión de los recursos humanos, preparando al individuo para la vida laboral con el único objetivo de competir con los demás para ser más productivo, generalmente en beneficio del ente, bajo esta perspectiva satanizado, de la empresa.

Conforme se ha ido alcanzando un mayor consenso en la definición del concepto de competencias, sus limitaciones y alcances, se puede entender mejor que, aunque el desarrollo de competencias no constituye ninguna panacea, su fin primero y último es el de desarrollar el “saber ser” del individuo, dejando de lado la falsa noción de que este enfoque carece de humanismo.

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Etimológicamente, la palabra procede del verbo latino “*competere*”, que significa “concordar, corresponder, estar en armonía con, ir al encuentro de”. A su vez, se compone de los vocablos latinos “*cum*” (con, en compañía) y “*petere*” (dirigirse a, intentar llegar, solicitar) (Niño, 2012). La Real Academia Española (2014) reconoce el sentido polisémico de la palabra e identifica dos unidades léxicas diferentes: 1. “Competencia” (relacionada con el verbo competir) como: a) disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; b) oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; c) situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; d) persona o grupo rival; y e) competición deportiva. La segunda unidad léxica tiene dos acepciones: a) incumbencia (relacionada con el verbo competir); atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto); y b) pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

El concepto de competencias ha sido abordado desde diferentes disciplinas a lo largo de varias décadas. El término y la idea de competencia se deben al lingüista Noam Chomsky, quien en 1965 fue el primero en establecer que había una clara diferencia entre la competencia

lingüística y el desempeño de un individuo, por lo que en la década de 1970, los lingüistas, en una clara reacción hacia Chomsky, empezaron a centrar su atención en la competencia comunicativa, un concepto mucho más amplio y dinámico que el de la competencia lingüística (Jonnaert, Masciotra, Barrette, Morel y Mane, 2007).

En el campo de la psicología laboral, lo que McClelland denominó en 1973 “competencia”, ha evolucionado al “enfoque de recursos humanos por competencias”, más conocido como “enfoque por competencias”, que ha ido sustituyendo, desde principios de los años ochenta del siglo pasado, a la tradicional “orientación de personal” por una “orientación basada en los recursos humanos”.

Aunque David McClelland es más conocido por haber desarrollado la Teoría de la motivación de logro en la década de 1940 (Lussier & Achua, 2011), también se le reconoce como el iniciador del movimiento de las competencias laborales en la década de 1960 enfocándose en aspectos específicos que, según sus hallazgos, consistentemente distinguen un desempeño superior en un cierto puesto o rol de trabajo. Los aspectos considerados incluían la autoimagen, los valores, los rasgos y la motivación (que son características más o menos permanentes de las personas). McClelland concluyó que diferentes competencias predicen un desempeño superior en diferentes roles, pero al mismo tiempo, hay un número limitado de competencias que predicen un desempeño superior para un puesto de trabajo en particular. Así, un rasgo que puede considerarse una competencia para cierto trabajo, puede no ser un predictor de desempeño superior en un puesto de trabajo diferente (Lussier & Achua, 2011).

Aunque inicialmente la ergonomía y la psicología laboral utilizaron el concepto de competencia para analizar el desempeño de los operadores en sus estaciones de trabajo (Theureau, 2004), actualmente los trabajadores son concebidos como un recurso competitivo de la empresa que debe ser mejorado. Desde este nuevo planteamiento, se pasa del enfrentamiento a las relaciones de colaboración, extendiéndose un vínculo entre lo social y lo económico, al considerarse los empleados como el capital humano de la empresa (Martínez &

Carmona, 2009) y que incluso pueden llegar a ser fuentes de la ventaja competitiva para una empresa (Daniels et al., 2010).

Paralelamente, la sociedad moderna se halla inmersa en lo que Agustín Ibarra (2000) denomina la “transformación de los procesos productivos”, por lo que para aumentar la productividad no se requiere exclusivamente de equipos y tecnología de punta, sino que también se precisa, en palabras de este mismo autor, “de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización”. Tejada y Navío (2005) concuerdan él y agregan que “el desarrollo del valor agregado de las competencias permite que el sujeto sea competente más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo”.

Lo anterior es más evidente cuando las empresas operan en el extranjero y se deben adaptar los medios acostumbrados de hacer negocios. Como sabemos, las condiciones en el extranjero exigen con frecuencia un método más adecuado y los modos de operación que se usan en los negocios internacionales difieren un poco de los que se usan a nivel interno, por lo que para operar dentro del entorno externo de una empresa, sus gerentes no sólo deben tener conocimientos de las operaciones mercantiles, sino también un conocimiento práctico de las ciencias sociales fundamentales: geografía, ciencia política, derecho, antropología, sociología, psicología y economía (Daniels et al., 2010).

En 1997, los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lanzaron el Programa para la Evaluación Internacional para Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés). El objetivo de PISA es monitorear cómo los estudiantes que se encuentran al final de la escolaridad obligatoria han adquirido los conocimientos y las destrezas para su completa participación en la sociedad (OECD, 2005). Dentro de los elementos que fueron los principales motivadores para la elaboración de PISA, resalta “su concepto innovador de ‘competencia’ que se preocupa por la capacidad de los estudiantes de analizar, razonar y

comunicarse efectivamente conforme se presentan, resuelven e interpretan problemas en una variedad de áreas” y “su relevancia para un aprendizaje para la vida” (OECD, 2005).

A finales de ese mismo año, la OCDE inició el Proyecto Definición y Selección de Competencias Clave (DeSeCo) con el fin de brindar un marco conceptual firme para servir como fuente de información para la identificación de competencias clave y el fortalecimiento de las encuestas internacionales que miden el nivel de competencia de jóvenes y adultos. Este proyecto, realizado bajo el liderazgo de Suiza y conectado con PISA, reunió a expertos de una amplia gama de disciplinas para que trabajaran con actores y analistas políticos para producir un marco relevante a las políticas. El proyecto reconoció la diversidad de valores y prioridades en diversos países y culturas, pero identificó también desafíos universales de la economía global y la cultura, así como valores comunes que determinan la selección de las competencias, para publicar su informe final en 2003. A pesar de que este ejercicio se llevó a cabo en el contexto de países de la OCDE, desafíos similares pueden ser aplicados a otros países y, por ello, se buscó la cooperación de la UNESCO. La OCDE (2005) concluye que “una competencia es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular. Por ejemplo, la habilidad de comunicarse efectivamente es una competencia que se puede apoyar en el conocimiento de un individuo del lenguaje, destrezas prácticas en tecnología e información y actitudes con las personas que se comunica”.

En trabajos paralelos, el Consejo de Europa publicó en 2001 el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) como parte de la celebración del Año Europeo de las Lenguas. Este documento incorpora el concepto de competencias y adopta un enfoque orientado a la acción para la enseñanza-aprendizaje de las lenguas. De esta forma, hace patente y alinea la relación entre las políticas educativas y laborales que rige el Consejo y plantea la definición de competencias como:

El conjunto de conocimientos, habilidades y recursos individuales (capacidad, motivación, experiencia, valores, actitud, etc., es decir, todo aquello que permite a los seres humanos el proyectar soluciones en los diferentes ámbitos de su propia vida) de los cuales el ser humano dispone para afrontar eficazmente una actividad de trabajo o, en general, una tarea o un problema. (Consejo de Europa, 2002)

Es posible afirmar entonces que el concepto de competencia se enfoca a lo que se espera que un individuo pueda lograr más allá del proceso de aprendizaje; expresa la habilidad de transferir y aplicar habilidades y conocimiento a nuevas situaciones y ambientes, considerando todos los aspectos del desempeño y no sólo habilidades de tareas específicas. Así, cada persona, en igualdad de capacidades, enfrenta una misma tarea de manera diferente; esto depende de las estrategias usadas, del cómo emplea sus habilidades en la práctica para llevar a cabo la tarea o resolver el problema y de la disposición o actitud con que se realiza. Este último elemento es el aporte fundamental del enfoque basado en competencias. La definición en la que el Consejo de Europa resume las anteriores consideraciones queda enunciada de la siguiente manera:

Las competencias son la suma de habilidades, conocimientos y recursos individuales que le permiten a una persona realizar acciones, lo que le permite al individuo proyectar soluciones al afrontar eficazmente una actividad de trabajo, una tarea o un problema. (Consejo de Europa, 2002)

Como cabe esperar, el concepto ha ido evolucionando para facilitar su comprensión, pero siempre es posible identificar la concepción central identificada por Niño (2012) que es establecer la relación entre el conocimiento y su aplicación o desempeño. Ejemplo de este afán por utilizar una noción más completa es la definición que utiliza Tobón (2012):

Las competencias se entienden como desempeños integrales para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, con creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, desarrollando y poniendo en acción de forma articulada el saber ser, el saber convivir, el saber hacer y el saber conocer.

Así abordadas, Tobón (2012) expone que las competencias son una dimensión clave de los seres humanos en su relación con los contextos en los cuales viven, resultado del proceso evolutivo, de la cultura y del desarrollo cerebral. De allí que toda competencia implica tanto la formación de saberes como su aplicación en el abordaje de problemas.

Otra conceptualización más amplia es la que utiliza el Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. tomando como base la definición de la OCDE (2013):

Se entiende por competencias a aquellas habilidades y capacidades adquiridas a través de un esfuerzo deliberado y sistemático por llevar a cabo actividades complejas. Es decir, es la capacidad que se consigue al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones y al aplicarlas en un determinado contexto: en la educación, el trabajo o el desarrollo personal. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de teorías, conceptos o conocimientos implícitos), sino que abarca tanto habilidades técnicas como atributos interpersonales. (CIDAC, 2014)

Puesto que la mayoría de las investigaciones internacionales han construido sus definiciones de una u otra manera en los conceptos surgidos de las organizaciones revisadas en este marco teórico y considerando que la OCDE ha formado parte de los proyectos integradores sobre competencias, acotaremos la definición que regirá este trabajo de investigación:

Competencia: La capacidad para generar un desempeño adecuado que permita alcanzar un objetivo en un contexto social determinado al combinar de manera efectiva los recursos para resolver situaciones. Conceptualmente tiene tres dimensiones, conocimiento, habilidades y actitudes (creencias, disposición y valores) (OECD, 2013).

Es necesario tener presente que, diferentes disciplinas, como la educación y la economía, por ejemplo, conciben de manera diferente a las competencias. En el campo de la educación, según políticas educativas de la naciones y organismos internacionales asociados a la noción de competencias, se han venido manejando los términos desempeño, proceso, logro, indicador de logro y estándares (Niño, 2012). Tobón (2012) plantea los componentes de una competencia como recursos, criterios, evidencias y actividades. Todas estas precisiones son necesarias, ya

que como se ha mencionado, la utilización de este concepto polisémico varía en función de los enfoques y las disciplinas que se aproximen a su estudio, trascendiendo desde lo productivo-laboral hasta lo social. Para ejemplificar este conflicto conceptual en el ámbito que nos interesa, el contexto empresarial, basta citar la investigación de Martínez et al. (2010), que resolvió el dilema de la siguiente forma:

Entre los términos utilizados para describir a los elementos impulsores de la ventaja competitiva se encuentran: activos, recursos, capacidades y competencias (Barney, 2003, p. 424). Utilizaremos el término recurso en su sentido amplio, considerando que contiene tanto a los activos (tangibles e intangibles) como a las capacidades (intangibles) al igual que Hall (1992), Day (1994), Hooley et al. (1998), Fahy y Smithee (1999), Carmeli (2001), Hooley et al. (2005), Fahy et al. (2006), etc. Por otra parte, al igual que autores como Prahalad y Hamel (1990) y Day (1994), no haremos distinción entre competencias y capacidades, y utilizaremos el término capacidades. (Martínez et al., 2010)

La OCDE también se ha visto forzada a precisar sobre el tema de la siguiente manera:

Algunas veces se distingue el [término] “competencia” y “habilidad” en la literatura sobre educación y capacitación. Una competencia a menudo se presenta como una capacidad que puede ser aplicada a un rango relativamente amplio de contextos “reales”, mientras que una “habilidad” es considerada una unidad constitutiva de la competencia, esto es, una capacidad específica, a menudo de naturaleza técnica, relevante en un contexto específico. Por ejemplo, la competencia ha sido definida como “una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas al contexto” (Comisión Europea, 2007). Sin embargo, en el contexto del Survey of Adult Skills (PIAAC), no se realiza ningún intento por diferenciar *competencia* y *habilidad* [cursivas agregadas] y los términos son usados indistintamente. Ambos términos se refieren a la habilidad o capacidad de un agente para actuar adecuadamente en una situación dada. Ambos involucran la aplicación de conocimiento (explícito y/o tácito), el uso de herramientas, estrategias prácticas y cognitivas y ambas implican creencias, disposiciones y valores (por ejemplo, actitudes). (OECD, 2013)

2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Como se señala en el resumen ejecutivo del Proyecto DeSeCo (OECD, 2005), mencionado en el apartado 2.1, “hay muchas similitudes importantes con respecto a contenidos que trascienden los enfoques múltiples”, es decir, que podemos encontrar puntos de unión y características comunes en los diferentes enfoques que definen las competencias.

Se inicia esta sección con la taxonomía empleada en el Marco de Referencia Europeo (Consejo de Europa, 2002) por considerarla una de las más integradoras y porque el intento de abarcar la gran complejidad del lenguaje humano, como se hace en la sección de comunicación más adelante, supone inevitablemente el enfrentarse a problemas de cierta envergadura. El lograr un desempeño adecuado, el solucionar problemas y el enfrentar nuevos retos en cualquier ámbito de nuestra vida apela al ser humano en su totalidad. Así, las competencias divididas y separadas en dicha obra interactúan de manera compleja en el desarrollo de la personalidad única de cada individuo y quedan agrupadas de la siguiente manera:

Competencias genéricas. Son a las que se puede recurrir para acciones de todo tipo. También se les puede encontrar como “competencias para la vida”; son transversales y posibilitan que las personas se desempeñen en diversidad de contextos (Tobón, 2012). Incluyen:

1. El conocimiento declarativo (saber)
2. Las destrezas y habilidades (saber hacer)
3. La competencia existencial (saber ser)
4. La capacidad de aprender (saber aprender)

Desde luego es fácil ver la relación con los cuatro saberes esenciales en la construcción de desempeños de calidad que Jacques Delors publicó bajo el auspicio de la UNESCO: saber conocer, saber hacer, saber ser, y saber convivir (Delors, 1996).

Competencias clave. La lista y definición de las competencia clave o esenciales ha evolucionado desde la década de 1980 (OECD, 2013). Desde sus inicios, la mayor parte del trabajo sobre competencias clave se aborda desde una perspectiva “funcional” (OECD, 2013).

El Marco Europeo de Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente identifica y define ocho competencias clave necesarias para el desarrollo personal, la ciudadanía activa, la cohesión social y la empleabilidad en la sociedad del conocimiento:

1. Comunicación en la lengua materna
2. Comunicación en lenguas extranjeras
3. Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología
4. Competencia digital
5. Aprender a aprender
6. Competencias sociales y cívicas
7. Sentido de la iniciativa y emprendimiento
8. Conciencia y expresión culturales

Competencias específicas o disciplinarias. Se definen como una combinación de destrezas, conocimientos y actitudes adecuadas al contexto, mientras que para Martínez y Carmona (2009) son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad u ocupación. En el ámbito laboral, el concepto de competencias, asociado a las destrezas para el buen desempeño de una actividad productiva, en realidad se emplea como sinónimo de las competencias específicas.

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, 2003) definía originalmente la noción de competencia como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo de calidad”, actualizándola en 2010 a “la capacidad para responder a demandas externas, lo que necesariamente implica que genera resultados eficaces con

requisitos de calidad previamente establecidos” (CONOCER, 2010). Cada profesión requiere competencias específicas, y actualmente se están elaborando catálogos de las competencias que requiere el mercado nacional, como la Encuesta de Competencias Profesionales (CIDAC, 2014). La intención de dichos instrumentos es actualizar y adecuar las competencias a las condiciones que requieren los empleadores y el mercado laboral, para lo cual es imprescindible establecer un «triángulo del conocimiento» eficaz constituido por la educación, la investigación y la innovación y el apoyo para mejorar las competencias de todos los ciudadanos, factores esenciales para el crecimiento y el empleo, así como para la equidad y la inclusión social.

Las competencias son adquiridas en contextos formales como:

- 1) los sistemas de educación y formación para el trabajo, generalmente las competencias adquiridas en estos ámbitos son certificadas a través de diplomas, constancias, evaluaciones, etc.;
- 2) en la vida cotidiana, con la familia, las amistades, las actividades del tiempo libre, etc., todas las personas enfrentan problemas y situaciones que le permiten aprender de estas experiencias; y,
- 3) en el trabajo, considerándose una importante fuente de aprendizaje y por lo tanto de desarrollo de las competencias (Consejo de Europa, 2002).

Es comprensible entonces que otros autores aborden categorías más específicas de acuerdo a los contextos que estudian. Es común que en los encuentros sobre competencias se discutan y compartan experiencias concretas respecto a los cambios que se están haciendo en torno a la formación y evaluación de las personas en las instituciones educativas, la familia, la comunidad, las organizaciones sociales y las empresas. Esto puede hacerse considerando diferentes enfoques, aunque se privilegian aquellas experiencias que se orienten al desarrollo de competencias, ampliando la clasificación de las mismas a: científicas, ciudadanas, tecnológicas, etc., tratando de que todas incluyan un pensamiento sistémico y crítico, proactividad y

creatividad (II Congreso Internacional de Experiencias en la Formación y Evaluación de Competencias [CIFCOM], 2012).

Competencias y aprendizaje para la vida. El marco anterior se aplica igualmente a las competencias que deben desarrollarse en la escuela y a aquellas que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida.

Parte central del concepto de aprendizaje para la vida es la afirmación de que no todas las competencias que son relevantes para la vida pueden ser proporcionadas por una educación inicial, porque:

- las competencias se desarrollan y cambian a lo largo de la vida, con la posibilidad de adquirir o perder competencias conforme se crece;
- las demandas sobre los individuos pueden cambiar a lo largo de sus vidas adultas como resultado de transformaciones en la tecnología y en las estructuras sociales y económicas; y,
- la psicología del desarrollo muestra que el desarrollo de competencias no finaliza en la adolescencia sino continúa a lo largo de los años adultos. En particular, la habilidad de pensar y actuar reflexivamente, que es parte central del aprendizaje autónomo, se intensifica con la madurez.

Esto refuerza la idea de que el papel de la educación académica es proporcionar habilidades genéricas que sean la base para adquirir nuevos conocimientos y habilidades específicas futuras, en particular, la de aprender a aprender. Esto implica la adopción de métodos de aprendizaje y enseñanza que ayuden desarrollar las actitudes, los conocimientos y las destrezas necesarias para ser más independientes a la hora de pensar y actuar y, a la vez, más responsables y participativos en relación con otras personas. De esta forma, la educación integral y basada en competencias, sea en edad escolar o profesional, contribuye a fomentar la ciudadanía democrática, que va más allá de una política laboral y que más que una formación

democrática en sí misma, se refiere a la formación de individuos responsables, solidarios y preocupados por su entorno, ciudadanos que a cualquier país del mundo le vienen bien.

2.2.1 Las competencias genéricas

Están integradas por:

- a) El conocimiento declarativo (saber), es decir, contenidos culturales y científicos que posee una persona. Los conocimientos declarativos (*savoir*) se entienden como aquellos conocimientos derivados de la experiencia (empíricos) y de un aprendizaje más formal (académicos o de las fuentes de información). Incluyen:
 - el conocimiento del mundo, que en el ámbito de los negocios internacionales y la enseñanza de segundas lenguas y lenguas extranjeras muchas veces supone que las personas ya han adquirido un conocimiento del mundo suficiente para esta finalidad, lo que no siempre ocurre así,
 - el conocimiento sociocultural de la sociedad y de la cultura de la(s) comunidad(es) en la(s) que se habla el idioma meta, del cual el usuario puede carecer en su experiencia previa y que puede estar distorsionado por estereotipos, y
 - la consciencia intercultural, el conocimiento, la percepción y comprensión, similitudes y diferencias distintivas entre 'el mundo de origen' y el 'mundo de la comunidad objeto de estudio'.
- b) Las destrezas y habilidades (saber hacer), todo aquello que se refiere al modo como se hace frente a una actividad o actuar en función de un objetivo; esto tienen que ver más con la capacidad de desarrollar procedimientos que con los conocimientos declarativos. Una persona hábil y autónoma puede propiciar esta destreza mediante la adquisición de conocimientos interiorizados, la elección de un método y la integración de las diferentes capacidades.

- c) La competencia existencial (saber ser) se puede considerar como la suma de las características individuales, los rasgos y las actitudes de personalidad que tienen que ver, por ejemplo, con la autoimagen y la visión que se tiene de los demás y con la voluntad de entablar una interacción social con otras personas. Incluye factores que son producto de la aculturación y que pueden ser modificados. Estos rasgos, actitudes e idiosincrasia de la personalidad son factores que se deben tomar en cuenta al aprender y enseñar una lengua.
- d) La capacidad de aprender (saber aprender), este concepto de aplicación general resulta especialmente indicado para el aprendizaje de idiomas. Se puede expresar como la predisposición o habilidad para descubrir lo que es nuevo, diferente, ya sea otra lengua, otra cultura, otras personas o nuevas áreas de conocimiento e incorporarlo a los conocimientos existentes, modificando éstos cuando sea necesario. Moviliza la competencia existencial, los conocimientos declarativos y las destrezas, y hace uso de varios tipos de competencia.

2.2.2 Las competencias clave

Las competencias básicas o clave deberían reducir el énfasis de aquellas competencias de uso específico para un oficio, ocupación o forma de vida en particular; dando énfasis a las competencias transversales que todos deberían aspirar a desarrollar y mantener (Rychen & Salganik, 2003).

Idealmente, las competencias básicas deben haber sido desarrolladas al final de la etapa obligatoria de enseñanza de forma que la persona esté preparada para su vida adulta, pero también deben seguir perfeccionándose a través de las nuevas experiencias. Por ello, la vida se entiende como un proceso de aprendizaje continuo (Consejo de Europa, 2002).

Se han establecido las ocho siguientes competencias básicas (Comisión Europea, 2007):

- a) Competencia en comunicación lingüística (competencia comunicativa) en lengua materna y extranjera. Uso del lenguaje oral y escrito como vehículo de aprendizaje y expresión y control de conductas y emociones.
- b) Competencia comunicativa extranjera.
- c) Competencia matemática. Utilización de los números, operaciones básicas, símbolos, formas de expresión y razonamiento matemático para la creación, interpretación y comprensión de la realidad.
- d) Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico. Competencia que permite interactuar con el entorno para predecir consecuencias. Mostrar cuidado y respeto por el mismo para procurar su mejora y preservación como forma de mejorar las condiciones de vida propia y de los demás, así como del resto de los seres vivos.
- e) Competencia social y ciudadana. Ser capaz de ponerse en el lugar del otro, respetar las diferencias de creencias, culturales, religiosas. Respetar los principios democráticos, fomentar el conocimiento del estado democrático, los deberes cívicos y la participación que constituyen la ciudadanía activa. Es una competencia fundamental que prepara al individuo para convivir con la comunidad aceptando valores y derechos humanos, constitucionales y democráticos.
- f) Competencia cultural y artística. Aprender a apreciar y respetar las diferentes manifestaciones culturales y artísticas.
- g) Competencia para aprender a aprender. Entender que el aprendizaje es una necesidad constante a lo largo de la vida. Aprender a enfrentarse a los problemas y buscar las soluciones más adecuadas en cada momento.
- h) Tratamiento de la información y competencia digital. Habilidades para buscar y transmitir la información y transformarla en conocimiento. Acceso a la información, uso y transmisión, así como el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.

- i) Autonomía e iniciativa personal. Capacidad de elegir la propia opción y tomar iniciativas responsables tanto en el plano personal como en el social o laboral. Supone trabajar valores personales como la dignidad, la libertad, la autoestima, y la capacidad para enfrentarse a los problemas.

Estas competencias clave no son independientes unas de otras, sino que están íntimamente relacionadas entre sí.

Como puede verse, algunos elementos de las competencias están estrechamente ligadas al tipo de trabajo: conocimiento, técnicas operativas y actitudes; otras en cambio están más ligadas a las características de la persona en sí: valores, actitudes, motivación, autoestima. La noción funcional de la competencia puede entonces resumirse como la capacidad para generar desempeños adecuados: para organizar recursos (herramientas, conocimientos, técnicas) en un contexto social (lo que involucra interactuar con otros, comprendiendo expectativas) para alcanzar una meta.

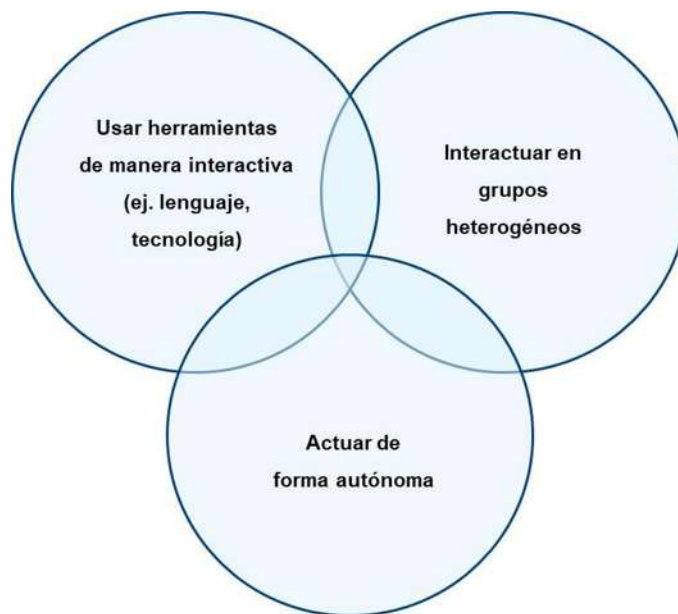
Para Frank Weinert (2004, citado en OECD, 2005) las competencias clave se caracterizan “por ser independientes del contexto, cuyo uso y efectividad sea equivalente en diversas instituciones, tareas y bajo condiciones con distintas demandas”. Desde este enfoque, ser competente no se refiere sólo a ser capaz de adaptarse a un mercado laboral flexible y cambiante y poder innovar o emprender en él; se debe hablar también de competencias para la ciudadanía, para que los sujetos se puedan integrar con plenas garantías en sociedades cada vez más complejas, respetando los valores propios de una democracia participativa.

El marco conceptual del Proyecto DeSeCo (OECD, 2005) para competencias clave clasifica éstas en tres amplias categorías. Primero, los individuos deben poder usar un amplio rango de herramientas para interactuar efectivamente con el ambiente: tanto físicas como en la tecnología de la información y socioculturales, como en el uso del lenguaje. Necesitan comprender dichas herramientas ampliamente, para adaptarlas a sus propios fines, usar las herramientas de manera interactiva. Segundo, en un mundo cada vez más interdependiente, los

individuos necesitan poder comunicarse con otros, y debido a que encontrarán personas de diversos orígenes, es importante que puedan interactuar en grupos heterogéneos. Tercero, los individuos necesitan poder tomar la responsabilidad de manejar sus propias vidas, situar sus vidas en un contexto social más amplio y actuar de manera autónoma (Figura II.4).

Estas categorías, cada una con un enfoque específico, están interrelacionadas, y colectivamente, forman la base para identificar y mapear las competencias clave. La necesidad de que los individuos piensen y actúen reflexivamente es fundamental en este marco de competencias. La reflexión involucra no sólo la habilidad de aplicar de forma rutinaria una fórmula o método para confrontar una situación, también la capacidad de adaptarse al cambio, aprender de las experiencias y pensar y actuar con actitud crítica.

FIGURA II.4 COMPETENCIAS CLAVE O BÁSICAS EN TRES AMPLIAS CATEGORÍAS



Fuente: OECD (2005).

2.2.3 Las competencias laborales

Como se puede apreciar, las competencias van más allá de los aspectos técnicos, metodológicos o procedimentales. Las competencias laborales, típicamente desarrolladas al final de la edad escolar o en el inicio de la vida productiva, han sido objeto de su propio estudio y categorización, por lo que a continuación se procede a revisar algunas de las principales clasificaciones.

Dentro de los factores que contribuyen a un buen desempeño laboral, Tejada y Navío (2005) resaltan la importancia de las competencias individuales, relacionales, sociales y participativas. En esta línea, Bunk (1994) identifica la siguiente tipología de las competencias que, como él mismo indica, también incluyen los “comportamientos personales y sociales”, además de los técnico-metodológicos:

- Competencia técnica o especializada: la posee aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencia social: aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Asimismo, Bunk (1994) señala que estas cuatro competencias parciales se integran dando lugar a lo que él denomina “competencia de acción”, que es indivisible.

Sergio Hernández (2006) incluye las competencias laborales como uno más de los aspectos a considerar en la teoría administrativa, y las clasifica en tres grandes grupos:

- Básicas: se refieren a los comportamientos elementales que deben demostrar los trabajadores de una actividad laboral, que están asociados a conocimientos de índole formativa, como la capacidad de lectura, de expresión y comunicación verbal y escrita, entre otras.
- Genéricas: describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y capacitar a otros.
- Específicas: identifican los conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva.

Raimundo Vossio (2002), a su vez, considera que las competencias se clasifican en tres categorías:

- Competencias específicas: corresponden a conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño en una actividad profesional específica.
- Competencias genéricas: son comunes a un conjunto de sectores, pero dentro de una misma ocupación.
- Competencias esenciales: también llamadas habilidades, pueden referirse a resolución de problemas, comunicación y actitudes personales o competencias aritméticas, uso de información tecnológica y uso de la lengua moderna.

Martínez y Carmona (2009) realizan un análisis muy completo de diversos autores y de las diferentes clasificaciones de competencias propuestas y concluyen que autores como Tejada (1999), Pereda y Berrocal (2001), Lévy-Leboyer (2003) y Escobar (2005), entre otros, las clasifican en:

- Genéricas: hacen referencia a aquellas que pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización y que pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras. Están constituidas por conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones.
- Específicas: las competencias específicas, son propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. De ahí, que no sea posible su transferencia de unas profesiones a otras.

Por su parte, Mora, García-Aracil y Vila (2006), revisan las competencias de capital humano, entendidas como aquellos talentos, destrezas, capacidades, actitudes y valores de los graduados que contribuyen a elevar la productividad; éstas son percibidas como el elemento esencial en la senda hacia el crecimiento económico sostenible y el desarrollo de las comunidades en un entorno económico crecientemente globalizado, de forma que los agentes (estudiantes, educadores, graduados, empresarios y responsables políticos) son cada vez más conscientes de su relevancia.

La razón fundamental es que los trabajadores con niveles apropiados de competencias actualizadas son más productivos y tienen, además, un mayor potencial para permanecer trabajando (Buchel, 2002, citado en Mora et al., 2006). La introducción de nuevos métodos de producción modifica la naturaleza del trabajo, hecho que afecta la importancia relativa de los distintos tipos de tareas en los diversos procesos de producción de bienes y servicios.

Como es de esperarse, algunas competencias de capital humano acumuladas previamente pierden relevancia, mientras que otras devienen más importantes o incluso imprescindibles.

Hasta el presente, las competencias de capital humano han sido clasificadas de acuerdo con diversos criterios. Mora et al. (2006) refieren primero la bien conocida clasificación de Becker (1993), quien distingue entre competencias genéricas y aquéllas que son específicas de la empresa en la que trabaja el empleado. Después menciona a Nordhaug (1993), quien refina y extiende dicha clasificación distinguiendo entre competencias que son específicas para una empresa (especificidad de empresa), para ciertas tareas (especificidad de tareas) y para cierto sector de actividad (especificidad sectorial). Finalmente incluyen a Heijke, Meng y Ramaekers (2002), quienes distinguen tres tipos de competencias: 1) las que se adquieren directamente en el sistema educativo y que son directamente utilizables más tarde en el empleo; 2) las que se adquieren mediante la educación y que, posteriormente, facilitan la adquisición de nuevas competencias tras la graduación; y 3) las que se adquieren principalmente en el entorno laboral.

El trabajo de Mora et al. (2006) analiza la influencia de distintos tipos de competencias exigidas en los puestos de trabajo para una amplia muestra de jóvenes graduados de educación superior universitarios. A partir de la lista de competencias incluidas en la encuesta CHEERS (Careers After Higher Education – A European Research Survey) se identificaron y extrajeron ocho factores ortogonales y evaluaron sus efectos tanto sobre el ingreso como sobre la satisfacción laboral de los graduados. Los resultados sugieren que, bajo igualdad de condiciones, las actitudes positivas hacia el trabajo están mejor remuneradas que los conocimientos y que los jóvenes graduados universitarios tienden a estar más satisfechos cuanto más exigentes son sus trabajos.

Los ocho factores pueden ser interpretados en función de cuáles son las competencias que entran con ponderación elevada en la construcción de cada uno de ellos, y se muestran en la Tabla II.1:

- Competencias participativas: son las que poseen quienes contribuyen a generar un ambiente activo en su lugar de trabajo, tienen buena capacidad de planeación, toman decisiones y no dudan en asumir responsabilidades.
- Competencias metodológicas: las tienen quienes reaccionan de forma adecuada ante problemas en el desempeño de sus actividades laborales y encuentran soluciones sensatas a dichos problemas.
- Competencias especializadas: constituidas por los conocimientos teóricos requeridos y por el dominio de los procedimientos específicos necesarios en el trabajo.
- Competencias organizativas: las poseen quienes son capaces de trabajar bajo presión, prestando atención al detalle y de manera independiente.
- Competencias disciplinarias: se refieren a la habilidad de los egresados para seguir normas y regulaciones propias de su trabajo.
- Competencias físicas: éstas engloban capacidades relacionadas con las destrezas manuales y con la aptitud física para el trabajo.
- Competencias genéricas: incluyen el conocimiento general, el pensamiento crítico y la habilidad en la comunicación oral y escrita.
- Competencias socio-emocionales: se refieren a la capacidad de trabajar colaborando en equipos, demostrando alto grado de tolerancia y adaptabilidad.

Este grupo de investigadores concluyó a partir del estudio realizado que los empleos que requieren un mayor nivel de competencias participativas y metodológicas son mejor pagados. Las competencias de negocios quedan agrupadas principalmente en estos factores, lo que proporciona evidencia empírica de las ventajas reales para el individuo de desarrollarlas.

TABLA II.1 COMPETENCIAS DE CAPITAL HUMANO POR FACTOR

PARTICIPATIVO	METODOLÓGICO
Planificación, coordinación y organización	Conocimiento de idiomas extranjeros
Capacidad de negociación	Conocimiento de informática
Iniciativa	Comprender sistemas complejos
Decisión y persistencia	Razonamiento económico
Involucrarse personalmente	Documentación de ideas e información
Liderazgo	Capacidad para resolver problemas
Toma de responsabilidades y decisiones	Competencias analíticas
ESPECIALIZADO	ORGANIZATIVO
Conocimiento teórico específico	Habilidad para el aprendizaje
Conocimiento metodológico específico	Trabajar bajo presión
	Exactitud, atención al detalle
	Gestión del tiempo
	Trabajar independientemente
	Poder de concentración
DISCIPLINARIO	FÍSICO
Aplicación de normas y regulaciones	Aptitud física para el trabajo
Limitación de la creatividad	Habilidades manuales
GENÉRICO	SOCIO-EMOCIONAL
Conocimiento general	Pensamiento reflexivo
Conocimiento/pensamiento multidisciplinar	Tolerancia, apreciación de diferentes puntos de vista
Pensamiento crítico	Adaptabilidad
Habilidad en comunicación oral	Lealtad, honestidad
Habilidad en comunicación escrita	Trabajo en equipo

Fuente: Mora et al. (2006).

En el contexto nacional y en un esfuerzo por identificar las competencias más necesarias entre los jóvenes universitarios o entre los profesionistas en general el CIDAC (2014) realizó la Encuesta Nacional de Competencias Profesionales. El grupo de investigadores que trabajó en ese proyecto reconoce todo el trabajo previo que se ha realizado por parte de organismos internacionales sobre “competencias para el siglo XXI”. Sin embargo, establecieron su propia categorización de competencias por considerar que muchas de las competencias identificadas en dichos ejercicios son demasiado vagas o generales. Ejemplo de ello son algunas de las

competencias señaladas con más frecuencia, como ‘liderazgo’, ‘trabajo en equipo’, ‘razonamiento matemático’ o ‘alfabetismo tecnológico’, que si bien son innegablemente importantes no son lo bastante específicas como para ser realmente operativas. Es decir, muchas de estas competencias pueden y deberían ser desglosadas en competencias más concretas (CIDAC, 2014), que es justamente lo que se pretende lograr con este trabajo de investigación.

La Tabla II.2 muestra las 18 categorías en las que el CIDAC (2014) agrupó 118 competencias para su estudio, dando una opción especial (“otra: _____ especifique) en cada categoría. Los paréntesis indican el número de competencias que integran cada categoría. En dicho estudio se entrevistó a 481 empresas de los ocho principales sectores económicos localizados en los 32 Estados del país, inquiriendo las competencias que las empresas demandan de los jóvenes universitarios para incorporarse con éxito a la vida laboral.

TABLA II.2 CATEGORÍAS DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

Cultura general (5)	Liderazgo (5)	Tecnologías de la información (9)	Cuantitativo: análisis de datos (4)
Herramientas de comunicación (6)	Imagen personal (7)	Operaciones-logística (5)	Cuantitativo: financiero-contable
Comunicación con otros (6)	Eficiencia personal (7)	Conocimientos técnicos en ingeniería (10)	Otra (especifique)_____
Trabajo en equipo (7)	Inteligencia emocional (8)	Cuantitativo: estadístico (6)	Capacidades específicas (8)
Innovación/ emprendimiento (5)	Marketing y ventas (10)	Cuantitativo: matemático (4)	

Los paréntesis indican el número de competencias que integran cada categoría.

Fuente: CIDAC (2014).

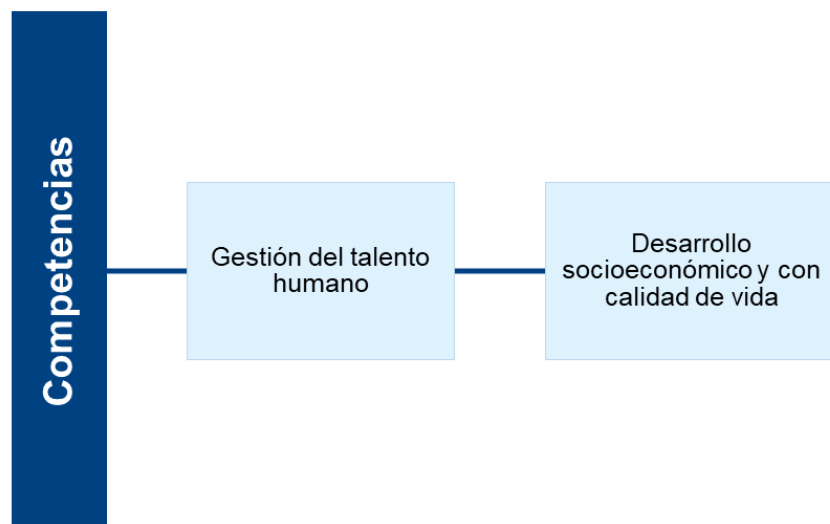
A partir de esta discusión se concuerda con Díaz, Aragón y Sharma (2003) cuando aseveran que no es válido adoptar modelos por competencias con visiones pragmáticas, reduccionistas y con enfoques solo técnicos para su aplicación. El problema se ha creado debido a que con frecuencia, la “competencia” queda reducida al dominio de un “saber hacer” procedimental y de

corte técnico, como una vía que solo permite definir registros de tareas o comportamientos discretos y fragmentados, en una dinámica que solo ha conducido a “disfrazar” de proceso de cambio un conjunto de posturas. Al parecer uno de los principales problemas del enfoque por competencias ha sido pasar de la lógica de las competencias técnico-laborales a la definición de competencias académicas y socio-funcionales y, sobretodo, a plantear las competencias en términos de capacidades y aprendizajes complejos que, como se ha visto a partir de las clasificaciones de las competencias, ocurren en contextos situados (Díaz et al., 2003).

2.3 COMPETENCIAS CENTRALES DE LAS EMPRESAS

Ya que se ha comenzado a hablar del mundo laboral, es conveniente comentar aquí desde el punto de vista de la administración de recursos humanos (ARH), las competencias pertenecientes al área de la gestión del talento humano (Figura II.5), pues el talento humano constituye el motor del desarrollo socioeconómico (Tobón, 2012).

FIGURA II.5 LAS COMPETENCIAS DENTRO DE LA ARH



Fuente: Tobón (2012).

La administración de recursos humanos (ARH) se refiere a las actividades que una empresa realiza para dotar de personal a su organización. Para abrir y operar un negocio, se requiere que la empresa determine sus necesidades de recursos humanos, contrate a las personas que satisfacen esas necesidades, las motive para que se desempeñen bien, mejoren sus habilidades para que puedan avanzar hacia tareas más complejas y, en última instancia, las conserve (Daniels et al., 2010). Esto concuerda con lo que propone la socioformación en educación, se busca día a día que las personas aprendan a planear, ejecutar y evaluar proyectos que resuelvan necesidades de diferentes contextos, con creatividad, trabajo colaborativo y perseverancia. Esto implica iniciativa y creatividad en la obtención de los recursos necesarios, como también en el mismo desempeño para lograr las metas con el mayor éxito posible. Se está hablando entonces de procesos de selección del talento humano, formación, evaluación, trabajo colaborativo, certificación del desempeño y promoción, aspectos fundamentales de la gestión del talento.

En suma, la gestión del talento humano se refiere a lograr que las personas tengan un pleno desarrollo de todas sus potencialidades con el fin de hacer frente a los retos actuales y futuros de los diferentes contextos en los cuales se desenvuelven, en el contexto local, nacional y global (Tobón, 2012).

A su vez, la gestión del talento humano forma parte de la búsqueda del desarrollo socioeconómico sostenible y sustentable con el ambiente ecológico, noción incluida en la definición de competitividad (World Economic Forum, 2014) más reciente. Así, se pretende la calidad de vida y el bienestar del individuo, de su entorno y de su país. Esto es un trabajo colaborativo, que tiene como base la realización de cada persona. Según Daniels et al. (2010), las investigaciones confirman que los recursos humanos superiores dan por resultado productividad elevada, ventaja competitiva y creación de valor. El mismo autor refiere que “las prácticas superiores de recursos humanos se correlacionaban de manera positiva con los

rendimientos financieros de la empresa y eran uno de los principales indicadores del valor creciente para los accionistas” (Watson Wyatt Worldwide, 2007, citado por Daniels et al., 2010).

En forma análoga a como las personas desarrollan sus competencias, las empresas también desarrollan competencias centrales, definidas como las capacidades o conocimientos exclusivos que distinguen a una empresa de sus competidores. Técnicamente, una competencia central es una perspectiva, habilidad, capacidad o tecnología especial que crea valor único para la empresa al generar un flujo reconocido que circula por todas las actividades de valor de la empresa, por tanto, las competencias centrales son esenciales para la competitividad y rentabilidad de la empresa (Daniels et al., 2010).

Una competencia central puede surgir de varias áreas, como: desarrollo de productos, productividad de los empleados, habilidad en la manufactura, imaginación en marketing o liderazgo ejecutivo. También pueden considerarse aspectos (fortalezas) internos de una empresa para implementar de manera efectiva las estrategias que les permiten desarrollar capacidades y ventajas competitivas. En años recientes, muchas empresas exitosas han desarrollado competencias centrales con base en una de las tres estrategias básicas: excelencia operativa, liderazgo de productos e intimidad con el cliente (Ferrell y Hartline, 2012). Ejemplos famosos de este tipo de competencias son: los sistemas avanzados de distribución de productos y administración de la información de Wal-Mart; la tradición de innovación de productos de 3M; el diseño de semiconductores complejos de Intel; el conocimiento de los sistemas de administración de Toyota; y las habilidades de diseño de Apple.

Daniels et al. (2010) explican que cuando las empresas cuentan con cadenas de valor eficaces (marcos de trabajo para dividir las actividades que crean valor en procesos distintos) pueden enfocarse en desarrollar sus competencias centrales.

2.4 COMPETENCIAS DE NEGOCIOS

Es evidente que la competencia necesariamente se desarrolla en situaciones y contextos concretos. No se puede desarrollar una competencia fuera de una situación en particular y después esperar aplicar tal competencia en una situación futura. Tomemos el contexto lingüístico para ejemplificar mejor el desarrollo de una competencia. Cualquiera que aprenda un idioma extranjero fuera de un enfoque de aprendizaje comunicativo tendrá una gran dificultad para usar lo que ha aprendido (vocabulario, reglas de gramática y sintaxis, etc.) en situaciones comunicativas reales. De ahí la importancia de desarrollar las competencias en contextos situacionales específicos a cada ámbito de desempeño profesional.

También resulta claro que las personas que viven en diferentes situaciones aprovecharán en distintos grados las diversas competencias de acuerdo, por ejemplo, a las normas culturales, el acceso a la tecnología y las relaciones sociales y de poder. Las diversas formas de comunicación adquieren una particular relevancia. Como se sabe, el lenguaje es uno de los fundamentos de la conducta humana, y se utiliza para llevar a cabo actos comunicativos, que pueden ser externos y sociales.

Por lo tanto, los recursos y actividades que deben identificarse en situaciones laborales específicas deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones debe realizar una persona competente en estas situaciones?
- ¿Qué recursos necesita una persona para actuar competently en estas situaciones?

Son estos cuestionamientos los que han motivado la presente investigación, ya que los recursos identificados son los que se requieren desarrollar para ser efectivo en un conjunto de situaciones típicas a las que se enfrentan los exportadores michoacanos.

En los contextos empresariales y de negocios, además de mantener conversaciones con colegas, se espera que el individuo sea capaz de celebrar reuniones formales, preparar

discursos o dar conferencias, escribir comunicaciones personales y oficiales y por supuesto, ampliar el conocimiento en el dominio de experiencia que corresponda.

De la revisión bibliográfica realizada hasta el momento, se incluyen en esta sección las competencias que los autores reportan como más frecuentes y relevantes al quehacer empresarial, incluyendo las que a criterio propio inciden en dicha área de estudio.

Se inicia con las competencias emprendedoras (COEM), agregadas como categoría adicional por Martínez y Carmona (2009) y definidas como “aquellas que permiten a los sujetos desarrollar un proyecto emprendedor con el cual generar crecimiento económico y cohesión social, configurándose de esta manera como un proyecto social integrado”. La particularidad de las COEM, además de favorecer las iniciativas emprendedoras, radica en que ofrece una visión más amplia de las competencias, más allá de lo puramente laboral-empresarial. Las COEM contemplan un objetivo más ambicioso que es el de hacer capaces a los sujetos en su dimensión personal (autonomía y autorrealización), social (responsabilidad social y medioambiental) y económica (proyecto empresarial) (Martínez & Carmona, 2009).

El modelo de COEM reúne aspectos significativos del tradicional “enfoque de competencias” y de las “competencias clave”, que son básicas para el bienestar social y personal (Reiljan & Tamm, 2006; Rychen & Salganik, 2003) y justifica la necesaria interrelación entre las dimensiones personal, social y económica del ser humano.

Según dichos autores, la aproximación a las competencias emprendedoras se hace desde un enfoque integral e integrador, pues no se concibe el crecimiento económico sin el desarrollo, el progreso y la cohesión social. Así, las COEM deben preparar a los sujetos para consolidar, y plasmar, ideas innovadoras en el mundo laboral por medio de la creación de pequeñas y medianas empresas (PYME); pero al mismo tiempo, prepararlos para la vida en sociedad en sentido amplio. Podemos decir, por tanto, que la concepción del enfoque por competencias, va más allá de la gestión empresarial y de recursos humanos (Martínez & Carmona, 2009).

Con el desarrollo de las competencias emprendedoras se pretende atender no sólo al crecimiento económico, que por otro lado está justificado siempre y cuando sea un crecimiento sostenible, justo y respetuoso con los seres humanos y la naturaleza; sino también incidir y fomentar el desarrollo personal y social. La formación de los trabajadores para el desarrollo de sus competencias no se puede, ni debe, subordinar a la mejora de la economía como si esta fuera el objetivo prioritario de la educación de todos los ciudadanos. El fomento de las COEM por medio de la educación debe ayudar, por un lado, a potenciar la creatividad y la iniciativa para generar una cultura emprendedora, y por otro lado, desarrollar las capacidades y potencialidades humanas necesarias para una convivencia democrática.

Por todo ello, se concluye que las competencias emprendedoras: hacen referencia a características individuales (aptitudes y rasgos de personalidad) que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos, por medio de la educación y de experiencias reales significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las diferentes problemáticas, tanto laborales, sociales y medioambientales, que presenta la vida en sociedad desde principios y postulados éticos y democráticos.

Las competencias emprendedoras buscan la autonomía de la persona y se orientan hacia la autorrealización del sujeto, como vía para la realización de un proyecto vital centrado en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad. Los individuos son concebidos como objeto y sujeto de una transformación, que dé lugar a la reactivación del sistema productivo y el incremento de la actividad económica de sus regiones de origen.

Por lo tanto, este nuevo planteamiento de las competencias tiene como objetivo prioritario el desarrollo y consolidación de la cultura emprendedora. En una situación económica y laboral caracterizada por la incertidumbre, en la que parece, no se puede garantizar un crecimiento económico constante, y en la que se observan altas tasas de desempleo asociadas a un alto grado de inestabilidad laboral, parece justificada la adopción de medidas encaminadas a

“aliviar” los problemas derivados de la falta de empleo, máxime, cuando la principal fuente del sustento económico familiar y personal continúa dependiendo del trabajo remunerado por cuenta ajena. El fomento de la cultura emprendedora, por medio de planteamientos y acciones educativas en su plano formal, no formal e informal, se presenta como estrategia de intervención socioeducativa encaminada a minimizar los daños que el actual modelo de crecimiento está ocasionando tanto a nivel social como medioambiental.

La cultura emprendedora aparece, pues, como una alternativa de desarrollo y progreso no sólo referido a lo laboral, sino también en el plano social y medioambiental. En el plano personal, el hecho de emprender supone un ejercicio de madurez, responsabilidad y autogobierno que se muestra mediante un alto grado de autonomía de los sujetos. Desde el punto de vista social, implica conocimiento, manejo y participación en las redes sociales. Un saber que llevado a la práctica permite la integración y el intercambio social, básicos para el desarrollo comunitario con base en la acción, el compromiso y la equidad. Por último, desde la perspectiva económica, consistiría en fomentar prácticas que aumenten el dinamismo de las economías de referencia de los ciudadanos.

A continuación se enumera la relación de las capacidades, atributos o características más relevantes que deben poseer los emprendedores según Martínez y Carmona (2009):

- Actitud mental positiva: hacer que los sujetos lleguen a confiar en sus propias capacidades y habilidades para que puedan desarrollar con éxito su propia empresa.
- Capacidad para sobreponerse al fracaso: incidir sobre la dificultad de llevar a cabo un proyecto empresarial, motivarlos y formarlos para que no abandonen este proyecto ante las primeras dificultades o adversidades y lo sigan intentando.
- Código ético: las competencias emprendedoras deben tener como fundamento la dimensión ética, por lo que los emprendedores han de interiorizar que todas las

acciones y comportamientos que realicen se regirán por normas morales basadas en el respeto al resto de personas y a la naturaleza.

- Dirección de reuniones: desarrollar los conocimientos y destrezas necesarias para guiar perfectamente las reuniones con los futuros empleados, y demás agentes comerciales, políticos, económicos o sociales.
- Dominio del estrés: capacitar a los sujetos para que puedan controlarse ante situaciones agobiantes.
- Facilidad para las relaciones sociales: los emprendedores deben aprender a relacionarse con facilidad, y con corrección, con otras personas en diferentes situaciones y contextos.
- Gestión del tiempo: han de ser capaces de distribuir correctamente su tiempo en las actividades que llevan a cabo diariamente, para obtener buenos resultados en aquello que hacen.
- Habilidad de conversación: hace referencia a la capacidad de comunicarse con fluidez y hablar correctamente con otras personas en diferentes situaciones o contextos.
- Iniciativa. Actitud proactiva: tiene que ver con hacer cosas por sí mismos, promover iniciativas, introducir nuevos productos, servicios o tecnología innovadores.
- Liderazgo: fomentar su capacidad para dirigir y guiar, desde el respeto a los demás, a los futuros empleados de su negocio o empresa.
- Motivación de los empleados: capacidad de animar a los futuros empleados, en el supuesto de que los tuvieran, para que desarrollen con interés su trabajo.
- Negociación: alude a la capacidad para comerciar, comprar y vender o cambiar géneros o mercancías con objeto de aumentar el beneficio de la empresa.

- Organización y delegación: ser competente a la hora de coordinar a todos sus empleados y repartir correctamente las diferentes tareas y funciones del negocio.
- Planificación: organizar de manera ordenada, coherente y pragmática de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- Selección de personal: competencia para escoger adecuadamente a los trabajadores que van a formar parte de su empresa.
- Tenacidad: aprender a ser constantes con una tarea o acción y no abandonarla antes de acabarla.
- Visión y proyecto de futuro: generar ideas e identificar las oportunidades que no han sido vistas por otros empresarios.

Vale la pena definir además, otras competencias encontradas con frecuencia en la revisión de la literatura (CIDAC, 2014; Goleman, 2013; Lussier & Achua, 2011; Martínez & Carmona, 2009; Mora et al., 2006; OECD, 2013; Zubi & Nawasrah, 2016):

- Capacidad de aprender: la capacidad de observar y participar en nuevas experiencias y de incorporar nuevos conocimientos a los ya existentes, modificando estos últimos de ser necesario. Esta competencia ha sido señalada como el atributo personal preferido al contratar a alguien o para promoverlo. Mantiene un compromiso de desarrollo personal y profesional, conservando actualizados sus conocimientos profesionales.
- Motivación al logro: cuando alguien posee energía sostenida y determinación para establecer y cumplir con objetivos exigentes. Es también la habilidad de organizar los recursos para lograr un patrón de excelencia en los resultados y para monitorear continuamente el desempeño.

- **Visión de negocios:** la comprensión de elementos de negocios clave para el desempeño y el uso de buenas prácticas de negocios. La habilidad de usar principios comerciales en todas las áreas de responsabilidad.
- **Comunicación:** la capacidad de compartir de forma eficaz la información, las ideas, los pensamientos y sentimientos a diferentes audiencias para desarrollar un entendimiento de dos vías. Incluye el hablar, el escuchar y las capacidades de comunicación escrita.
- **Negociación:** La capacidad de influir en los demás hacia una forma deseada de pensar o un curso de acción para conseguir un acuerdo que permita lograr los objetivos comunes a través de intercambios efectivos.
- **Disciplina:** conformidad con la práctica de una ley, norma, o solicitud. También se refiere a la capacidad de seguir estrictamente los procedimientos, normas y reglamentos a fin de evitar los errores, problemas o riesgos.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** el individuo es abierto y receptivo a los cambios pertinentes. Es la capacidad de administrar y cambiar las prioridades según sea necesario, y de incorporar nuevos enfoques en apoyo de necesidades cambiantes. Posee confianza para desafiar al status quo y contribuye a los esfuerzos de cambio.
- **Conciencia intercultural:** como agente social, cada individuo establece relaciones con un amplio conjunto de grupos sociales superpuestos, que unidos definen la identidad. En un enfoque intercultural, elemento esencial a desarrollar por las personas de negocios inmersas en ambientes internacionales, uno de los objetivos fundamentales de la educación en la lengua es el impulso del desarrollo favorable de la personalidad del individuo y de su sentimiento de identidad, como respuesta a la enriquecedora experiencia que supone enfrentarse a lo diferente en los ámbitos de la lengua y de la cultura.

- Capacidades de aprendizaje de idiomas: facultan a la persona para abordar de manera más eficaz y de forma independiente los nuevos retos de aprender un idioma, para evaluar qué opciones existen y hacer un mejor uso de las oportunidades.
- Liderazgo: la capacidad de dirigir, guiar y motivar a grupos de personas a obtener resultados, construir equipos e incentivarlos a que se asuman nuevos riesgos, iniciativa y responsabilidades. La confianza para demostrar liderazgo aunque no se esté en una posición de liderazgo formal.
- Gestión de recursos humanos: la capacidad de gestión de personal para lograr el máximo de eficiencia y productividad. Tener el conocimiento y la comprensión de las prácticas de gestión que permiten el uso eficaz de mejorar el desempeño, aclarar las expectativas, proporcionar retroalimentación y coaching, recompensar al personal, guiar mediante el ejemplo y determinar las necesidades de desarrollo.
- Construcción de relaciones: la capacidad de identificar, construir y mantener redes formales e informales, así como relaciones productivas con grupos de interés tanto internos como externos, que incluye el aprovechar estos contactos para influir en los resultados positivos de la organización.
- Enfoque de servicio: el deseo de ayudar a o satisfacer las necesidades de los demás. La capacidad de responder a las necesidades cambiantes del cliente mientras se mantiene un alto nivel de calidad.
- Pensamiento estratégico: la capacidad de pensar estratégicamente, encontrando formas alternativas de competir y proporcionar valor a los clientes, enfocándose en los problemas vitales cuya solución repercute en otras áreas de la organización. Consiste en un pensamiento sistemático, innovador, orientado según la visión a largo plazo y las características del mercado.

- Trabajo en equipo: la capacidad de trabajar en cooperación a través de las fronteras de la organización para alcanzar objetivos compartidos.
- Financieras: desarrolla y presenta presupuestos que reflejan las necesidades de su departamento o división de manera realista. Inicia medidas de reducción de costos en el área de su responsabilidad y vigila las variaciones del presupuesto para tomar acciones correctivas.

Cabe señalar que, aunque ya se ha comentado en múltiples ocasiones que el conocimiento en sí no es una competencia, está presente en todas las actividades de la compañía y se afianza en las rutinas desempeñadas en el puesto de trabajo. En este sentido el conocimiento generalmente es referido como la capacidad de aprehender y usar relaciones entre factores informativos para lograr fines (Autio, Sapienza & Almeida, 2000). Este concepto involucra la adquisición, la transferencia y la expansión del mismo. Para efectos de esta investigación, el conocimiento forma parte esencial de las competencias y, junto con las competencias organizacionales, facilita la entrada a un mercado y las operaciones a realizar en él.

Para concluir esta sección, en la Tabla II.3 se muestra el resumen de los autores mencionados en este Marco Teórico Referencial que inciden en las competencias de negocios, de acuerdo a la revisión bibliográfica.

TABLA II.3 TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS: RESUMEN DE AUTORES

AUTORES	AÑO	PUBLICACIÓN
Noam Chomsky	1964 1965 1957	Current Issues in Linguistic Theory. Aspects of the Theory of Syntax. Syntactic Structures.
Dell H. Hymes	1962 1964 1972 1972 1974	Ethnography of Speaking. The Ethnography of Communication. On Communicative Competence. Models of the interaction of language and social life. in Directions in sociolinguistics: The ethnography of communication. Foundations in sociolinguistics: An ethnographic approach.
Jürgen Habermas	1970	Towards a Theory of Communicative Competence in Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy.
David McClelland	1973	Testing for Competence Rather Than for Intelligence in American Psychologist.
Consejo de Europa	2002	Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).
OECD	2005 2013	The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary. The Survey of Adult Skills: Reader's Companion.
Rychen & Salganik	2003	Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society (DeSeCo's Final Report).
CONOCER	2003 2010	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Guía Técnica para la Integración de Grupos Técnicos.
Gerhard Bunk	1994	La transformación de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA.
Raimundo Vossio	2002	Boletín técnico interamericano de formación profesional. Competencia laboral y valoración del aprendizaje (CINTEFOR).
Tejada y Navío	2005	El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación en Revista Iberoamericana de Educación.
Mora, García-Aracil y Vila	2006	Cómo recompensa el mercado laboral europeo las competencias de los jóvenes graduados universitarios en Flexibilidad y competencias profesionales en las universidades iberoamericanas.
Martínez y Carmona	2009	Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas en Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
Reiljan & Tamm	2006	Differences in indicators related to export competitiveness. The case of Estonian wood sector firms.
Knight & Kim	2009	International Business Competence and the Contemporary Firm.
Saba Khalid	2009	Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and its Implications for the Speed and Success of Export Expansion.
CIDAC	2014	Encuesta Nacional de Competencias Profesionales.

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

2.5 COMPETENCIAS Y DEMANDAS DE LA VIDA MODERNA

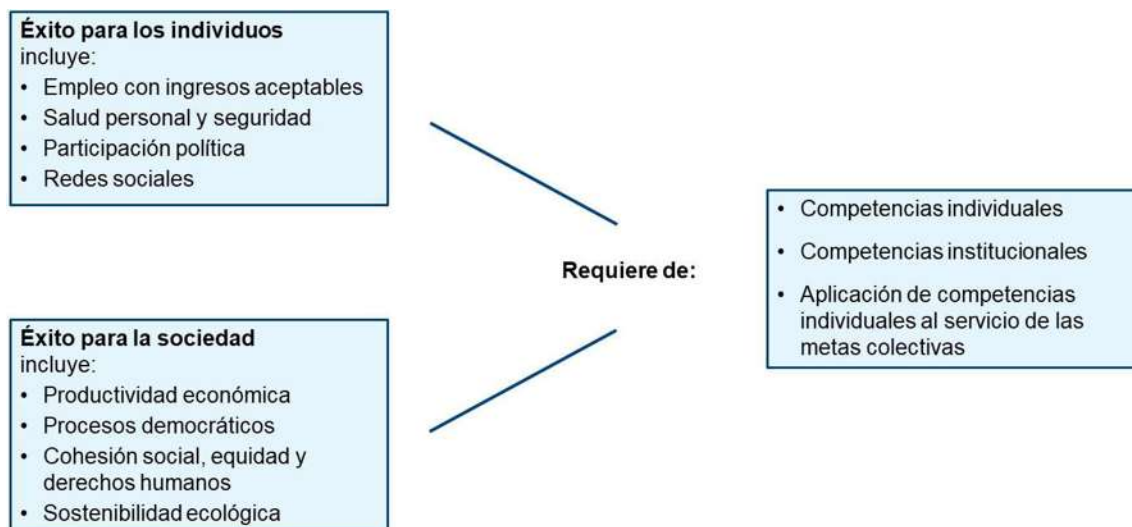
Las competencias no están determinadas por decisiones arbitrarias sobre las cualidades personales y las destrezas cognitivas deseables; son una consideración cuidadosa de los prerrequisitos psicosociales para un buen funcionamiento de la sociedad. ¿Qué demandas hace la sociedad actual a sus ciudadanos? La respuesta debe estar enraizada en un marco conceptual coherente de competencias clave y sobre ellas construir las competencias específicas a cada profesión.

Un enfoque basado en la demanda se pregunta ¿qué deben poseer los individuos para funcionar bien en la sociedad tal y cómo es?, ¿qué competencias deben poseer para encontrar y retener un trabajo?, ¿qué tipo de cualidades de adaptación se requieren para mantenerse al tanto de la tecnología cambiante?

Una competencia también es un factor importante en la contribución de los individuos a cambiar o transformar el mundo, no sólo la forma en que le hacen frente. Así como las competencias se relacionan con las características principales y las demandas de la vida moderna, también están determinadas por la naturaleza de las metas, tanto como individuos, como miembros de una empresa u organización y de una sociedad.

El marco hasta ahora descrito se relaciona con competencias individuales y no con capacidades colectivas de organizaciones o grupos. Sin embargo, tal y como se ilustra en la Figura II.6, la suma de las competencias individuales también afecta la habilidad de alcanzar las metas compartidas.

FIGURA II.6 COMPETENCIAS Y OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS



Fuente: OECD (2005).

El progreso tecnológico, además, acelera los sesgos alcistas en la demanda de competencias de capital humano, con transformaciones que incluyen incrementos tanto en la demanda como en la oferta de trabajadores más y mejor formados, la elevación general de los rendimientos educativos y la introducción de tecnologías que benefician relativamente más a los individuos con mayor nivel de educación formal.

Con el afán de responder a tales transformaciones y de capitalizar el hecho de que las innovaciones en la comunicación y tecnológicas han cambiado la forma en que las personas hacen uso de la información y colaboran para resolver problemas, en mayo del 2009 se puso en marcha el proyecto “Evaluación de las Competencias del Siglo XXI” (Assessment and Teaching of 21st Century Skills, ATC21S) encabezado por la Universidad de Melbourne, con la colaboración de Australia, Finlandia, Portugal, Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos.

Fruto del trabajo de dicho proyecto, las diez competencias que deben tener las personas para enfrentar de manera exitosa los retos del siglo XXI se agrupan en las cuatro categorías que aparecen en la Figura II.7. En inglés se han agrupado bajo el acrónimo KSAVE (knowledge, skills, attitude, values and ethics). La importancia de este planteamiento parte de la premisa de

que, para el desarrollo del conocimiento, es esencial que las personas aprendan a colaborar de manera eficaz, además de conectarse digitalmente, lo que a su vez contribuye al desarrollo social de los países y de las comunidades.

FIGURA II.7 LAS COMPETENCIAS DEL SIGLO XXI



Fuente: Binkley et al. (2012).

Estas transformaciones han sugerido nuevas cuestiones acerca de la adecuación del ajuste entre la educación y el empleo de los graduados. Entre estas cuestiones, hay dos que han atraído preferentemente el interés de los investigadores. La primera es la identificación de las competencias de capital humano clave, aquellas que son más relevantes para el éxito profesional de los graduados (Busato, Prins, Elshout & Hamaker, 2000; Heijke, Meng & Ramaekers, 2002, citados en Mora et al., 2006). La segunda cuestión es cómo desarrollar o promover la adquisición de dichas competencias clave desde el sistema educativo y a través de

qué medios (Dolton & Makepeace, 1990; Pike, 1995; Leckey & McGuiga, 1997; Belfield, Bullock & Fielding, 1999, citados en Mora et al., 2006). Sin embargo, proporcionar respuestas claras a estas cuestiones no resulta sencillo debido a la dinámica de los sistemas económicos y a la heterogeneidad de las capacidades de los graduados, que inciden en su productividad y determinan su éxito profesional (Mora et al., 2006).

A manera de conclusión, se debe tener presente que el desempeño de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sin número de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, junto con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que empresario exitoso sea capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

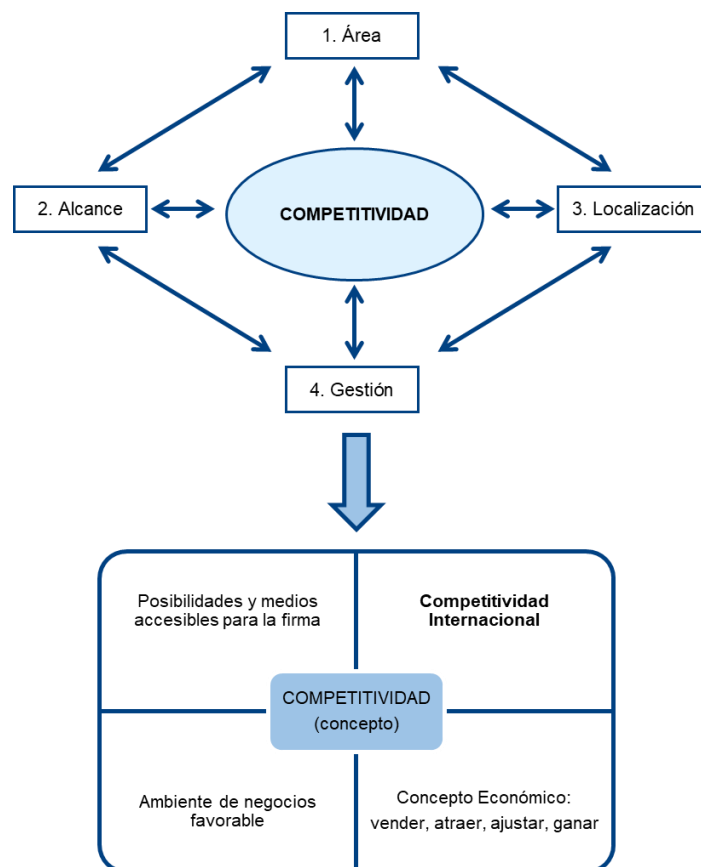
Por otro lado, cuando se habla de que el acceso a y la capacidad de absorción de conocimientos sobre modelos de negocios, mercados y tecnologías es el más grave obstáculo a las microempresas (Hampel-Milagrosa et al., 2013), pareciera que la mayoría de estos negocios están condenados al fracaso. Sin embargo, de una forma u otra, los empresarios logran subsistir, no sin un gran esfuerzo y compromiso con ellos mismos y con quienes laboran en su negocio. La gran mayoría de las veces estas personas de negocios se saben especiales, tenaces, con gusto por el riesgo, autónomos, pero en muy pocas ocasiones se dan a la tarea de verificar su bagaje de habilidades, de realizar un FODA de competencias personales.

En esta investigación se estudian los factores que inciden en la competitividad de la empresa y que tienen su origen dentro de la misma (factor empresa), entre ellos a sus directivos, llámense gerentes o dueños, al evaluar sus competencias de negocios, bajo la premisa que directivos más competentes tienen desempeños más elevados. También se explora la posibilidad de que si el empresario es consciente de que cuenta con ciertas competencias, pero necesita desarrollar otras o adquirir unas más, se estará proporcionando a sí mismo y a la empresa herramientas para conseguir sus fines económicos y de desarrollo.

2.6 COMPETENCIA EXPORTADORA

Considerando la discusión que se desarrolla en este y en los capítulos posteriores, se presenta ahora la elaboración del constructo que sustenta la Competencia Exportadora (CEx). Esta conceptualización surge del análisis de algunos de los conceptos expuestos por Reiljan y Tamm (2006) y Knight y Kim (2009). En el artículo *Differences in indicators related to export competitiveness. The case of Estonian wood manufacturers*, Reiljan y Tamm (2006) exponen cómo cuatro aspectos esenciales para la competitividad de una empresa (área, alcance, localización y gestión) se integran en un solo factor que potencializa la competitividad internacional de la compañía, tal como se aprecia en la Figura II.8.

FIGURA II.8 COMPETENCIA PARA EXPORTAR

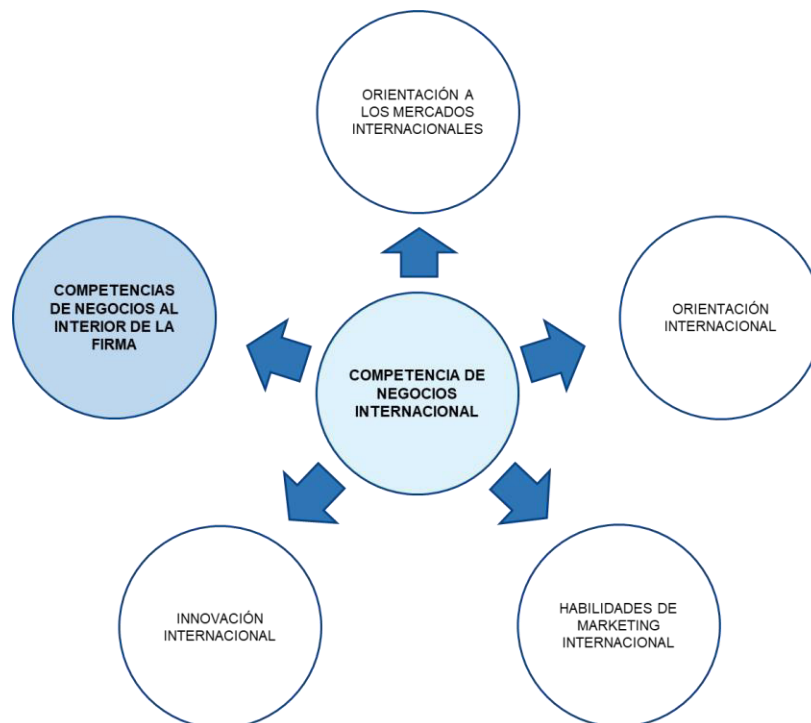


Fuente: Reiljan y Tamm (2006).

Como muestra la Figura anterior, la competitividad global de una empresa dependerán de: 1) las posibilidades y medios accesibles para la compañía; 2) un ambiente de negocios favorable; 3) un manejo positivo del concepto económico de la propia empresa; y 4) la competitividad internacional de la empresa.

Análogamente, Knight y Kim (2009) elaboraron un constructo intangible denominado “competencia de negocios internacional” (IBC, International Business Competence) en su artículo *International Business Competence and the Contemporary Firm*, concordando con lo propuesto por Reiljan y Tamm (2006). En opinión de estos autores, la competencia para realizar negocios internacionales representa un recurso intangible de la compañía que genera un desempeño internacional superior al interior de las empresas (ver Figura II.9).

FIGURA II.9 COMPETENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONAL (IBC)



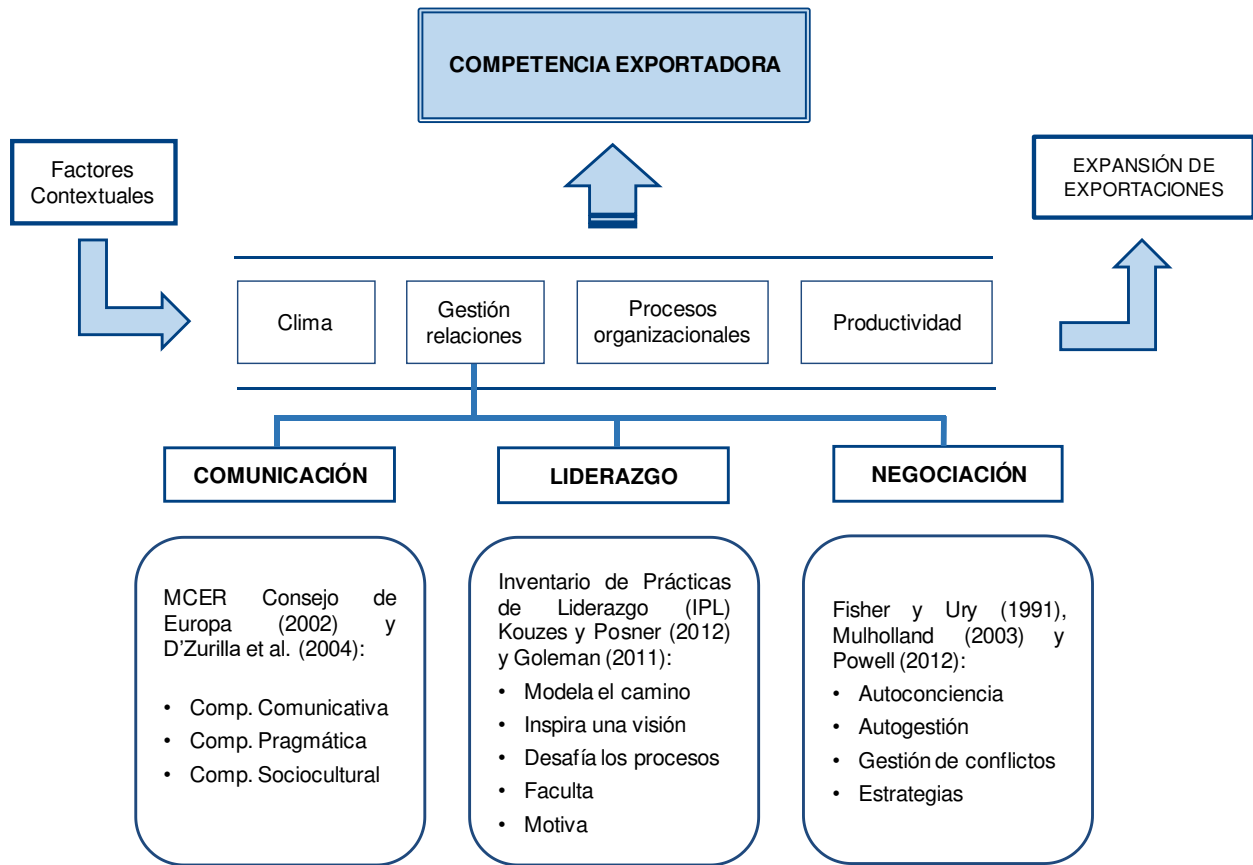
Fuente: Knight & Kim (2009).

Para Knight y Kim (2009), los factores representados en la Figura II.9 dan originalidad a la empresa, valor y dificultad para ser imitada, dotando a la misma de una ventaja posicional para competir en mercados internacionales. Es por ello que en esta investigación se decidió estudiar las competencias de los recursos humanos que laboran en empresas exportadoras, particularmente de sus directivos.

De esta forma, integrando los elementos antes mencionados, se está en condiciones de proponer el constructo que rige este trabajo de investigación.

De la revisión del marco teórico, se desprende que las tres competencias de negocios seleccionadas (comunicación, liderazgo y negociación) tienen un impacto directo sobre el clima laboral de la empresa, la gestión de sus relaciones, sus procesos organizacionales y el nivel de productividad de la misma, tal como se expresa en la Figura II.10. Como se planteó en el apartado de Justificación, la presente investigación se enfoca al estudio de los factores al interior de la propia empresa, específicamente las competencias del recurso humano que inciden en el proceso de expansión de una compañía exportadora, más que al análisis de los diversos factores contextuales que contribuyen al mismo.

FIGURA II.10 COMPETENCIA EXPORTADORA



Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico.

CAPÍTULO 3

COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

Si bien es cierto que no se le puede atribuir enteramente el éxito o el fracaso en el desarrollo de una empresa o una persona a la comunicación, ya que son múltiples los factores que intervienen, ésta es sin duda alguna un elemento que contribuye positivamente a la consecución de los objetivos que cada quien se plantea.

La habilidad en la comunicación oral y escrita emerge como una de las competencias genéricas más importantes, a la par del conocimiento. En el ámbito de los negocios internacionales, las necesidades de comunicación implican además el dominio de otro(s) idioma(s). Las actividades productivas de lengua cumplen asimismo una función importante en los campos académicos y profesionales (presentaciones orales, estudios escritos y reportes) y se les concede un valor social, ya que tanto lo que se entrega por escrito como la manera de expresar ideas en presentaciones orales son siempre juzgados por los demás. Los actos comunicativos también pueden ser internos y privados. Todas las formas de lectura y algunas formas de escucha son ejemplos de esto; también lo son las diferentes maneras en que se puede usar el lenguaje para efectos de reflexionar, por ejemplo, para planear la disculpa que se va a ofrecer por la ausencia en una importante reunión de negocios, o para preparar una entrevista difícil tratando de anticipar las preguntas que se pueden plantear y preparando las respuestas que se deberían dar.

Además, la habilidad de las personas de alcanzar sus metas en la vida social depende en gran medida de su competencia en comunicación. Son múltiples los autores que consideran que “la competencia en comunicación es provechosa en prácticamente todas las esferas de la

actividad humana” (Ellis & McClintock, 1993). Rickheit, Strohner y Vorweg (2008) afirman que hay una creencia compartida en las sociedades de que la buena comunicación tiene muchas restricciones, siendo una de las más importantes la habilidad subyacente de los interlocutores para comunicarse efectivamente; para contextualizarlo aún más citan a Steven Wilson y Christina Sabe (2003) cuando se preguntan “¿Por qué tantos académicos, de tan diferentes disciplinas, estudian la competencia comunicativa dentro de tantos contextos relacionales, institucionales y culturales?” Para Wilson y Sabe (2003, citados por Rickheit et al., 2008), “las sociedades occidentales contemporáneas aceptan ampliamente las siguientes creencias tácitas: a) dentro de cualquier situación, no todas las cosas pueden ser dichas y hechas de maneras igualmente competentes [por diferentes individuos]; b) el éxito en las relaciones personales y profesionales depende, en no poca medida, de la competencia comunicativa; y c) la mayoría de las personas manifiesta incompetencia en al menos unas pocas situaciones, y un número más pequeño son juzgados como incompetentes en un amplio rango de situaciones”.

Se concuerda con Rickheit et al. (2008) cuando afirman que se requiere una cierta calidad de competencia comunicativa para la interacción social a nivel interpersonal, pero también a nivel público y organizacional, y para intercambios interculturales. Sin embargo, muchos problemas sociales e individuales en nuestras sociedades se originan porque la gente no es lo suficientemente competente con respecto a ciertos aspectos de la comunicación. Las consecuencias de ello conciernen a los aspectos de las relaciones interpersonales, del éxito académico y profesional e incluso, a problemas psicológicos y de la salud. Al parecer y de acuerdo con los mismos autores, niveles más altos de competencia comunicativa facilitan una mejor vida, social, psicológica y físicamente hablando.

En este apartado, al explicar la noción de comunicación, se enfocan tres aspectos:

- la comunicación como procesamiento de la información;
- la comunicación como interacción; y

- la comunicación como adaptación situacional.

Con el fin de explicar el concepto de la competencia comunicativa, primero se revisan sus bases conductuales compuestas por varias habilidades, por lo que habrá que aclarar la diferencia entre competencia y habilidades.

3.1 EL ROL DEL IDIOMA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Uno de los principales obstáculos que las empresas enfrentan al momento de la internacionalización son las diferencias entre idiomas. Aunque parezca sorprendente, el papel que juega el idioma en los negocios internacionales ha permanecido hasta hace poco como un campo de investigación ignorado, lo cual puede deberse a diversas razones: la primera, que la propia naturaleza de la materia ha impedido que tanto investigadores de negocios como lingüistas realicen dichas investigaciones; no menos importante ha sido la preeminencia de investigadores anglófonos, quienes naturalmente han tenido una percepción reducida de la importancia del idioma (Harzig & Feely, 2008). Finalmente, está la enorme influencia de Hofstede, cuyo trabajo ha dominado la investigación cultural en las últimas décadas. Sin embargo, las dimensiones que Hofstede desarrolló no hacen referencia al idioma, con el resultado arriba mencionado.

En el mismo orden de ideas, Daniels et al. (2010), cuestionados sobre la importancia de que los empleados hablen otros idiomas, señalan que los gerentes de recursos humanos responden por lo general que tener competencia en otro idioma agrega valor profesional y personal. Los mismos autores refieren que existe evidencia de que los gerentes que aprenden uno o varios idiomas extranjeros encuentran maneras de hacer aportaciones innovadoras a su empresa.

En el aspecto de las negociaciones internacionales, el esfuerzo de hablar el idioma local, por más mal que se haga, envía un mensaje sutil, pero importante, de que se ha tomado el tiempo y el cuidado de informarse sobre las formas básicas de relacionarse en la cultura a la que

pertenece el otro interlocutor. Muchos de los problemas de comunicación que llegan a presentarse en las situaciones de negocios internacionales no tienen relación con el dominio de un idioma y sin embargo, se atribuyen a que unos no conocen a profundidad la lengua de los otros. Estos conflictos muchas veces llegan a resolverse gracias a la pericia y personalidad de los interlocutores, llegando en ocasiones a generar situaciones cómicas y hasta anecdóticas. No obstante, si un interlocutor llegara a sentirse ofendido, la negociación pudiera incluso cancelarse. A este respecto se necesita no sólo saber idiomas, sino poseer una identidad nacional o local propia y contar con habilidades de comprensión interculturales que permitan reconocer y entender protocolos y rituales de personas provenientes de otras culturas.

El manejar adecuadamente las competencias lingüísticas permite, adicionalmente de las ventajas obvias de interacción oral, el descifrar las diferentes expectativas de negocios y culturales, algo que en muchas ocasiones sólo es posible si se maneja el idioma extranjero con cierto nivel de competencia. Evidentemente, esto indica las ventajas de conocer por lo menos algo del idioma y la cultura extranjera.

En la siguiente sección se revisa el concepto de la competencia comunicativa desde su origen en la década de 1960, resaltado sus fundamentos empíricos así como las nociones teóricas, metodológicas y de relevancia práctica. Se relaciona además la competencia comunicativa al concepto básico de la comunicación y se discuten los dos criterios más importantes para la competencia comunicativa: eficiencia y adecuación. Sobre la base de estos comentarios (relevancia, historia y criterios), se presenta un repaso de las propuestas teóricas e investigación empírica sobre los procesos que subyacen la competencia comunicativa, específicamente los procesos de producción y recepción de mensajes, conductas no-verbales y solución de problemas sociales.

3.2 LA COMPETENCIA COMUNICATIVA: REPASO HISTÓRICO

La historia científica del concepto de competencia comunicativa comenzó en la década de 1960 como un movimiento en contra de la llamada 'competencia lingüística' introducida por el lingüista estructural Noam Chomsky (1965), quien basó su teoría lingüística en un *hablante-oyente ideal* con un perfecto conocimiento lingüístico, a quien se supone no le afectarían los factores cognitivos y situacionales durante la actuación lingüística. Para Chomsky (1965) la *competencia lingüística* es el conocimiento tácito de la lengua de un hablante-oyente ideal que posee un grupo limitado de reglas para producir un número infinito de oraciones en esa lengua y, la *actuación lingüística*, por su parte, es el uso real de esa lengua en situaciones concretas.

Entre otros, el filósofo Jürgen Habermas (1970) y el sociolingüista Dell Hymes (1962) argumentaron que el concepto de Chomsky no podría servir como un componente relevante en una teoría para la comunicación en la vida real. Habermas (1970) postulaba "que la semántica general no podía ser desarrollada suficientemente sobre las estrechas bases de la competencia lingüística propuesta por Chomsky". No obstante, Habermas idealizó la *situación discursiva*, de forma similar a la idea de Chomsky de un *hablante-oyente ideal*: "Sobre todo, la competencia comunicativa se relaciona con una situación discursiva ideal en la misma forma en que la competencia lingüística se relaciona con el sistema abstracto de reglas lingüísticas. Los universales constitutivos del diálogo generan y describen al mismo tiempo la forma de la intersubjetividad que hace posible la mutualidad de la comprensión" (Habermas, 1970).

Por un lado, Habermas marca su distancia con Chomsky al criticar su idea demasiado estrecha de la competencia lingüística y, por el otro, tampoco concuerda con la idea empíricamente fundamentada de competencia comunicativa de Hymes. Así, Habermas (1970) propuso usar el término de competencia comunicativa en una forma similar a la competencia lingüística de Chomsky. Para Habermas (1970), la competencia comunicativa debería estar relacionada a un sistema de reglas que generen una situación discursiva ideal, sin referirse a códigos lingüísticos que conectan el lenguaje y los universales pragmáticos con el sistema de

roles reales. En contraste con Habermas, la mayoría de los autores de la lingüística aplicada siguieron el concepto empíricamente bien fundamentado desarrollado por Hymes.

Contrariamente a Habermas y a Chomsky, el sociolingüista Dell Hymes relacionó su concepción de la competencia comunicativa no sólo a necesidades teóricas, sino prácticas. De esta forma, introdujo la noción de 'competencia comunicativa' en los 1960's (1962, 1964, 1972, 1974) para enfatizar que el conocimiento de las reglas gramaticales no era suficiente para hablar un idioma y para comunicarse. Él argumentó que tanto los problemas teóricos como prácticos convergen. Consecuentemente, rechazó la dicotomía chomskiana entre competencia y actuación porque era insuficiente para explicar las reglas de uso para la interacción lingüística en la sociedad. En lugar de ello, veía los conceptos como los dos lados de una moneda: la actuación es la parte observable y la competencia es la habilidad inferida para producir la actuación observable en el futuro. En 1964, Dell Hymes publica una obra junto con John Gumperz, en la que se dirige tanto a sus colegas antropólogos como a los lingüistas generativistas de la época, indicando que "al concepto de competencia lingüística es preciso añadir el de competencia comunicativa, aceptando la idea de que la realización del habla es el producto de unas reglas, tanto como el mismo lenguaje. Pero esas reglas son culturales y sociales" (Gumperz & Hymes, 1964). Winkin (1994) comenta esta definición como un retorno a la visión del lenguaje como actividad social y no como producto cognitivo puro.

Hymes sugería que tanto la competencia y la actuación pueden ser influidas por factores cognitivos y sociales especiales, como por ejemplo, por factores psicológicos tales como temor, descuido, nerviosismo, etc.; por factores fisiológicos, tales como dolor o cansancio; o por factores ambientales como ruido, un nuevo ambiente, etc. y que su interrelación debería ser investigada con métodos empíricos. Hymes (1972) también criticó esta dicotomía afirmando que la teoría generativo-transformacional "propone objetos ideales (hablante-oyente) abstraídos de los rasgos socioculturales que podrían entrar en esta descripción", ya que tanto la distinción *competencia/actuación* como la de *langue/parole* de Saussure surgen de la observación de las

fluctuaciones de la gramaticalidad del habla de los individuos, habla que no refleja directamente su conocimiento gramatical. Si se supone que el conocimiento de un hablante adulto de una lengua no fluctúa de momento a momento, tal como lo hace la gramaticalidad de sus enunciados, la tarea del lingüista será la de describir el conocimiento permanente de su lengua: su competencia lingüística. Se deja al psicolingüista o al sociolingüista el describir cómo estos factores psicológicos, fisiológicos o ambientales interfieren o interactúan con la competencia lingüística para producir los enunciados “gramaticales” que son típicos de las situaciones de interacción de la comunicación diaria.

Para un estudio completo del lenguaje y la comunicación, Hymes (1972) propuso hacer los siguientes cuestionamientos:

- Si (y hasta qué grado) algo es formalmente posible;
- Si (y hasta qué grado) algo es factible en virtud de los medios de implementación disponibles;
- Si (y hasta qué grado) algo es *apropiado* (adecuado, feliz, exitoso) en relación con el contexto en el cual es usado y evaluado;
- Si (y hasta qué grado) algo se lleva a cabo en realidad, una *actuación real*, y lo que esto conlleva.

La cuestión de la posibilidad formal se refiere a las reglas gramaticales y culturales de una interacción u otra acción comunicativa. Tanto la conducta verbal como cualquier otra conducta comunicativa pueden ser juzgadas de acuerdo a las reglas de un sistema formal. La cuestión de la factibilidad está basada en factores psicolingüísticos tales como la memoria y otras limitaciones cognitivas, emocionales y conductuales causadas por las características del cerebro humano y del cuerpo en relación con su ambiente físico. La cuestión de la propiedad o la adecuación relaciona la acción comunicativa a su ambiente social. El punto básico aquí es

cuál conducta puede esperarse en una situación comunicativa específica. Y la cuestión de la actuación real resalta la necesidad de la observación empírica de un cierto evento comunicativo. Además, la probabilidad de que esto ocurra debería ser registrada ya que esta probabilidad contribuye a la calidad de la competencia relacionada (Hymes, 1972).

Rickheit y colaboradores (2008) refieren a otros autores posteriores que contribuyeron a una noción más completa de la competencia comunicativa, entre otros, John Wiemann (1977) y Spitzberg y Cupach (1984, 1989). Según ellos, la investigación en la comunicación interpersonal ha sido dirigida a entender cómo se usa la comunicación para formar relaciones y qué factores juegan un papel relevante en las interacciones sociales. Un factor central del modelo comunicativo de John M. Wiemann de 1977 es el manejo de la interacción. Su meta era desarrollar una teoría de la comunicación que fuera robusta y que pudiera ser usada para entender una conducta comunicativa en una situación particular. En este intento, se hizo evidente la importancia de los siguientes factores: objetivos individuales y relacionales, estrategias y motivaciones para lograr dichos objetivos, planeación, emociones y habilidades cognitivas (Rickheit et al., 2008).

Wiemann desarrolló un modelo compuesto de las siguientes cinco dimensiones: (1) afiliación/apoyo, (2) relajación social, (3) empatía, (4) flexibilidad conductual, y (5) habilidades de manejo de interacción (Wiemann, 1977, citado por Rickheit et al., 2008). Su modelo está basado en enfoques previos al estudio de la competencia, como el enfoque de la auto-presentación de Goffman (1959, citado por Rickheit et al., 2008), según el cual el ser humano es descrito como un actor que interpreta diferentes papeles para diferentes audiencias. De acuerdo a Goffman, el comunicador competente es consciente de la calidad de los encuentros como lo demuestra su 'presentación' de caras y líneas y el apoyo de caras y líneas presentadas por los demás. La segunda base para el modelo de Wiemann fue el enfoque de relaciones humanas o grupo-T (Argyris, 1962,1965; Bochner & Kelly, 1974, citados por Rickheit et al., 2008). Ellos mencionan cinco tipos de competencia comunicativa: 1) empatía, 2) descriptiva, por

ejemplo, la manera en que se da y recibe retroalimentación, 3) posesión de sentimientos y pensamientos, 4) auto-apertura, y 5) flexibilidad conductual. El enfoque de habilidades sociales de Argyle (1969, citado por Rickheit et al., 2008) desarrolló las siguientes dimensiones específicas de la competencia comunicativa: 1) extroversión y afiliación, 2) dominio-sumisión, 3) ansiedad social equilibrada, 4) recompensas, 5) habilidades de interacción, 6) sensibilidad perceptual, y 7) habilidad para tomar roles. Argyle (1969, citado por Rickheit et al., 2008) definió “habilidad” como “una actividad organizada y coordinada en relación con un objeto o una situación, que involucra una cadena de mecanismos sensoriales, centrales y motores”. También mencionó dos habilidades generales de manejo de interacciones: 1) “la habilidad para establecer y mantener un patrón suave y sencillo de interacción”; y 2) “la habilidad para mantener el control de la interacción sin dominar”. Basándose en estos tres enfoques Wiemann desarrolló su propio modelo y los resultados de su estudio fueron una fuerte relación lineal positiva entre el manejo de la interacción y la competencia comunicativa. Su conclusión fue que “el comunicador competente está orientado hacia el otro, manteniendo simultáneamente su habilidad para lograr sus propios objetivos interpersonales. Esta orientación hacia el otro queda demostrada cuando el comunicador es empático, afiliado y da soporte de forma relajada al interactuar con otros [...] Es esta competencia comunicativa la que faculta a una persona, de una forma muy práctica y real, para establecer su identidad social” (Wiemann, 1977, citado por Rickheit et al., 2008).

Similarmente, Spitzberg y colaboradores (Spitzberg & Cupach, 1984; Spitzberg y Hurt, 1987, citados por Rickheit et al., 2008) identificaron cuatro constructos globales: manejo de la interacción, altercentralismo, expresividad y compostura, cada uno de los cuales está representado por conductas abiertas. El manejo de la interacción está representado por conductas tales como el preguntar, el interrumpir y el manejo del tiempo de habla, mientras que el altercentralismo se indica por asentir con la cabeza, inclinar el cuerpo y el sonreír. La variedad vocal, el uso apropiado del humor y la expresión facial adecuada son indicadores de la

expresividad, mientras que la tensión vocal, la manipulación de objetos y la rigidez de la postura están asociadas con la compostura.

Rickheit et al. (2008) refieren que Spitzberg y Cupach (1989), en su obra *Handbook of Interpersonal Competence Research* (1989), diseñada para presentar y evaluar enfoques y técnicas para estudiar y medir la competencia interpersonal, eligieron utilizar el término competencia interpersonal porque “se refiere a los procesos en los cuales las personas se relacionan efectivamente entre ellas, en su término más general”; mientras que “el término competencia comunicativa frecuentemente implica enfocarse en una conducta simbólica adecuada manifestada en contextos sociales e interpersonales”.

Finalmente, Rickheit et al. (2008) terminan su revisión de autores citando a John O. Green y Brant R. Burleson (2003), quienes demuestran el considerable progreso alcanzado al intentar entender una interacción social en diferentes contextos y la relevancia de las habilidades comunicativas para lograr relaciones interpersonales exitosas al hacer converger las diferentes disciplinas de la psicología social, la sociolingüística y la comunicación.

3.3 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La mayoría de los teóricos concuerdan en que la comunicación resulta de la sobreposición de los procesos de producción y recepción de mensajes, basados en las intenciones comunicativas y en diferentes tipos de conocimientos. La transmisión de los mensajes implica procesos anticipatorios por parte del emisor, así como procesos de inferencia por parte del receptor.

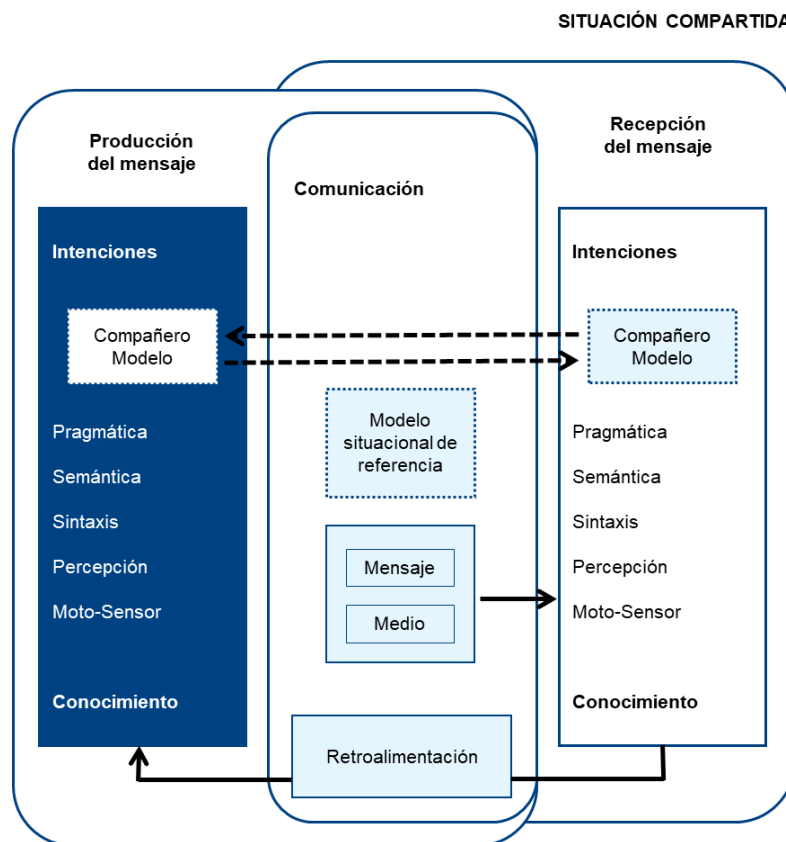
Rickheit et al. (2008) consideran útil hacer la distinción de las siguientes dimensiones en el área de la comunicación:

- La comunicación como intercambio de información
- La comunicación como lectura e influencia del estado-mental

- La comunicación como interacción
- La comunicación como manejo de situaciones.

A continuación se hace mención de algunos otros enfoques teóricos sin entrar en discusiones detalladas. Como es sabido, en cada evento comunicativo intervienen por lo menos dos procesos independientes de procesamiento de información, los cuales intencionalmente intercambian información usando un medio. Sin embargo, esta concepción ampliamente difundida de que la comunicación consiste de un emisor que envía un mensaje codificado a través de un canal de información a un receptor, quien decodifica el mensaje, cubre sólo una parte del proceso de la comunicación humana.

FIGURA II.11 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Rickheit et al. (2008).

En contraste con este enfoque basado en códigos, existe un amplio consenso entre los enfoques cognitivos de la comunicación de que el procesamiento de la información incluye actividades diferentes tales como la activación de la actitud y del conocimiento, expectativas, evaluaciones y planeación dirigida a un objetivo. La teorías que caen en este marco de estados mentales (Bara, Cutica & Tirasa, 2001, citados por Rickheit et al., 2008) generalmente suponen que la comunicación es intencional y está dirigida a modificar los estados mentales del otro. Así, estas teorías se centran en la observación de los procesos mentales individuales de los interlocutores.

Generalmente hablando, entender un mensaje puede implicar el reconocimiento de los sentimientos e intenciones del otro y sus estados mentales, basándonos en habilidades empáticas, de inferencia y ejecutivas. Sin embargo, ni siquiera la comprensión del mensaje literal puede explicarse únicamente en términos del intercambio de información. Las bases cognitivas de muchas actividades mentales involucradas en la comprensión y producción de mensajes se encuentran en la construcción de modelos mentales (Johnson-Laird, 1983, citado en Rickheit et al., 2008). Un modelo mental es algo cercano a las imágenes mentales que la gente reporta tener en sus mentes al procesar información. La gran ventaja de la noción de modelos mentales es el haber incluido la noción de un compañero modelo y una situación modelo. Por tanto, los modelos mentales pueden construir un puente hacia las otras dos dimensiones de la comunicación: la interacción y la situación.

También están las teorías de la interacción, que analizan diadas o grupos e investigan cómo reaccionan los interlocutores entre ellos y qué tan bien encajan sus acciones. De acuerdo con la teoría de Herbert Clark (1996), la base de la comunicación es el conocimiento compartido de los interlocutores. La totalidad de las presuposiciones individuales tienen creencias, conocimiento y supuestos compartidos, que constituyen un terreno común. Este terreno común forma parte implícita de cada intercambio conversacional exitoso, el cual se interpreta en relación con el

terreno común que hasta ese momento han acumulado las actividades conjuntas de los individuos (Rickheit et al., 2008).

La acción compartida y la intencionalidad compartida también forman la base para el desarrollo del lenguaje y de la competencia comunicativa, de acuerdo a la teoría de Michael Tomasello (2003). En el enfoque de este autor, la habilidad más importante para entender a otras personas y para emprender actividades compartidas es la de poder leer la intención del otro (Rickheit et al., 2008).

Otra teoría de la interacción que se enfoca en la influencia mutua y procesos relacionales es la teoría del acomodo de Giles, Coupland & Coupland (1991, citados por Rickheit et al., 2008). Ellos argumentan que en situaciones de conflicto, los individuos tienden a recuperar el balance alterando atributos del discurso tales como el dialecto, el acento y otros parámetros que vayan en la dirección del estilo discursivo del interlocutor. Los hablantes pueden converger cuando desean ser solidarios con sus interlocutores, o pueden enfatizar las diferencias cuando desean establecer su identidad individual o grupal.

Finalmente, están las teorías sociales y de los medios de comunicación. Con el contexto de las nuevas tecnologías, hay varios enfoques que estudian la interacción social a través de medios como la computadora o el internet, video conferencias y teléfonos móviles. La investigación actual analiza las condiciones específicas de la comunicación a través de la computadora y la interacción computadora-humanos (Berger, 2005, citado por Rickheit et al., 2008).

Como se ha visto, aunque hay un gran número de teorías para aspectos específicos de la competencia comunicativa, muchos de ellos se complementan y concuerdan en aspectos fundamentales –incluso las que pudieran considerarse con enfoques diametralmente opuestos– como la cognitiva, el marco de estados mentales y el marco social-interactivo.

En resumen, la competencia comunicativa está basada en un número de representaciones y estructuras del conocimiento que subyacen a la comunicación, que se usan tanto para transmitir

como para entender intenciones. Para entender y producir mensajes, los individuos confían no sólo en su conocimiento del idioma a diferentes niveles (o de los medios no verbales para expresar ideas), su conocimiento general del mundo, los esquemas culturales y las restricciones representadas, modelos de situaciones específicos y representaciones de sus estados mentales y físicos, objetivos e intenciones, sino que también recurren a las suposiciones acerca de la(s) otra(s) persona(s) involucradas en la comunicación y sus objetivos, intenciones, sentimientos, actitudes, opiniones y conocimiento.

3.4 CONCEPTOS CLAVE DE LA COMPETENCIA COMUNICATIVA

Al igual que con el concepto general de competencias, definir la noción de competencia comunicativa en una manera general no es fácil. Esto se debe a la complejidad de la comunicación, la amplia variedad de habilidades cognitivas y sociales relacionadas y a la enorme variabilidad de las situaciones. Conviene aclarar que los siguientes conceptos han sido tomados de la obra de Rickheit et al. (2008).

Habilidades de comunicación. El especificar las habilidades de comunicación para un rango de conductas y situaciones particulares hace que sea más fácil definir las y analizar métodos para evaluarlas. Una habilidad se relaciona con conocimiento específico, emoción y, por supuesto, una conducta senso-motora. De acuerdo con esta concepción, Brian Spitzberg (2003, citado en Rickheit et al., 2008) propone la siguiente definición: “Las habilidades son una manifestación de capacidad subyacente para la acción. Esta capacidad típicamente está conceptualizada en función de numerosos componentes motivacionales (por ejemplo, confianza, objetivos, etc.) y del conocimiento (conocimiento de contenidos y procedimientos, familiaridad, etc.)”. Como una conducta social, las habilidades de comunicación no son independientes de influencias situacionales o funcionales. A menudo ocurre que las personas manifiestan habilidades muy diferentes en diferentes situaciones, sea de auto-presentación, de empatía o de manejo de conflictos.

Efectividad. Dado que la comunicación se realiza para alcanzar cierto objetivo, un criterio para la competencia comunicativa es la efectividad. Este es un atributo funcional, que puede relacionarse con la habilidad de lograr o inferir significado (por ejemplo, si un comentario es irónico), o el logro del objetivo más allá de la intención (por ejemplo, si la ironía pretende ser una crítica o una broma). Como señalaron Spitzberg y Cupach (1989) “la efectividad se deriva del control y está definida como el logro de un objetivo o la consecución de una tarea”. En algunas situaciones, es importante saber, además de si se logra cierta acción, cuánto tiempo y energía se ha consumido. La noción de eficiencia se refiere a un nivel más alto de efectividad.

Adecuación. De acuerdo a lo propuesto por Hymes (1972) una comunicación competente puede ser juzgada como apropiada de acuerdo a los factores sociales que intervienen en una situación dada. No obstante, hay que ser muy cuidadosos en no igualar los factores sociales con las normas y reglas. Siguiendo a Spitzberg y Cupach (1989) “la adecuación refleja tacto y cortesía, definidas como el evitar violar normas, reglas o expectativas sociales o interpersonales”. El mismo Spitzberg (2003, citado en Rickheit et al., 2008), agrega que “el combinar la adecuación y la efectividad proporciona un marco que la mayoría de los teóricos aceptan como viable en lo general”. La competencia, de acuerdo al criterio dual de adecuación y efectividad, es entonces la medida en la cual un individuo se comunica logrando mantener los estándares de legitimidad de aquellos que juzgan la interacción.

El contexto situacional. La producción y comprensión de mensajes puede depender de la situación en la que están circunscritos. Por lo general, los factores situacionales pueden afectar el proceso comunicativo de dos maneras: primero, proporcionan información contextual para realizar juicios emotivos o de intención; y segundo, los factores situacionales a largo plazo tienen un impacto en el desarrollo de la habilidad para reconocer emociones e intenciones. Por otra parte, los sentimientos o sensaciones físicas pueden indicar a la persona si una situación es problemática y requiere un procesamiento más orientado al detalle, sistemático y elaborado,

o si la situación es benigna y puede ser manejada con sus rutinas usuales (Schwarz, 2002, citado por Rickheit et al., 2008).

Aún más, contextos diferentes pueden requerir de unas habilidades comunicativas más que de otras y la competencia comunicativa puede variar dependiendo de las situaciones (Rickheit et al., 2008), por ejemplo entre contextos profesionales y personales. Además pueden variar entre diferentes relaciones personales, como las de amistad, familiares, románticas o específicamente relaciones a distancia (Canary & Dainton, 2003). Asimismo, diferentes facetas de la competencia comunicativa pueden ser particularmente relevantes en diferentes roles profesionales y de relaciones, por ejemplo, entre supervisores y compañeros de trabajo, entre profesores y alumnos, entre profesionales de la salud y sus pacientes, para compradores y vendedores y en la diplomacia internacional. Las habilidades de negociación son de especial importancia para algunos de ellos. Otros requieren habilidades instruccionales, la competencia de informar malas noticias o habilidades que contribuyan a la toma de decisiones en grupo. Otros aspectos de la competencia comunicativa son por supuesto esenciales en las interacciones interculturales.

3.5 PROCESOS IMPLICADOS EN LA COMPETENCIA COMUNICATIVA

La comunicación es una interacción social y puede, por tanto, ser descrita en términos de la acción colectiva y la cooperación. La unidad primaria de análisis de este tipo es la díada (dos individuos que mantienen una relación sociológicamente significativa) o el grupo social, un enfoque que permite el análisis compartido de los procesos grupales y la dialéctica involucrada.

Al mismo tiempo, la comunicación ocurre en términos de los procesos cognitivos involucrados, tales como: 1) los procesos utilizados para la producción de mensajes para expresar intenciones y conseguir objetivos; 2) los usados para la recepción de mensajes y entender las intenciones de los demás; 3) el conocimiento y las representaciones subyacentes a la comunicación; 4) procesos para la generación e interpretación de conductas no verbales; y

5) procesos involucrados en la resolución de problemas. Estos procesos tienen implicaciones para la competencia comunicativa de un individuo: en gran medida determinan la habilidad de comunicarse efectiva y adecuadamente. Es importante señalar que estos procesos están entrelazados con procesos emocionales y motivacionales. Las disciplinas de investigación que se han dedicado a estos estados y procesos internos de la mente asociados con la competencia lingüística son la psicolingüística del diálogo, la psicología, con sus diferentes enfoques a la teoría de la comunicación, la cognición social y la pragmática cognitiva.

En cuanto a la generación e interpretación de conductas no verbales, es necesario considerar que, en la comunicación cara a cara, las conductas no verbales son de gran importancia para la comunicación y para generar e interpretar conductas efectivas y apropiadas que contribuyan considerablemente a la competencia comunicativa. Las miradas, los gestos, las expresiones faciales y otros movimientos corporales, especialmente el de las manos, pueden ser utilizados por sí mismos para transmitir mensajes y normalmente se utilizan entremezclados con medios lingüísticos para transmitir significados literales, como en la comunicación de información espacial, o para aclarar el intento comunicativo (lo que quiere decir el hablante). Además, las conductas no verbales también cumplen la importante función de auxiliar al hablante para conseguir metas secundarias de la comunicación (como el ser percibido como una persona amable o como alguien comunicativamente competente). Así, la coordinación de la atención se convierte en un importante aspecto de la intencionalidad compartida, la cual se logra señalando, colocando, a través de gestos e incluso coordinando los movimientos de los ojos. Así, se ha llegado a hablar de la expresividad no verbal y de la sensibilidad no verbal, definidas, respectivamente, como la habilidad de producir conductas no verbales para la comunicación y la de decodificar afectos y emociones adecuadamente (Burgoon & Bacue, 2003, citados en Rickheit et al., 2008).

3.6 LA COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

Más recientemente, el Marco Común de Referencia Europeo (Consejo de Europa, 2002) explica detalladamente las competencias que se necesitan para un uso correcto, apropiado y funcional de la lengua (la competencia lingüística, la sociolingüística y la pragmática) y se presentan las escalas ilustrativas disponibles para clasificar la capacidad del usuario de utilizar los recursos lingüísticos que posee o le interesa desarrollar. Los parámetros y categorías (niveles de competencia) que se manejan en dicho documento serán de utilizados como indicadores para medir el desarrollo de las competencias comunicativas referidas.

El Marco adopta un *enfoque orientado a la acción*. Esto significa que para que un marco de referencia para el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación de lenguas sea integrador, transparente y coherente, debe relacionarse con una visión muy general del uso y del aprendizaje de lenguas. El enfoque adoptado, en sentido general, se centra en la acción en la medida en que considera a los usuarios y alumnos que aprenden una lengua principalmente como agentes sociales, es decir, como miembros de una sociedad que tiene tareas (no sólo relacionadas con la lengua) que llevar a cabo en una serie determinada de circunstancias, en un entorno específico y dentro de un campo de acción concreto. Aunque los actos de habla se dan en actividades de lengua, estas actividades forman parte de un contexto social más amplio, que por sí solo puede otorgarles pleno sentido. Se habla de “tareas” en la medida en la que las acciones las realizan uno o más individuos utilizando estratégicamente sus competencias específicas para conseguir un resultado concreto.

El enfoque basado en la acción, por lo tanto, también tiene en cuenta los recursos cognitivos, emocionales y volitivos, así como toda la serie de capacidades específicas que un individuo aplica como agente social. Por consiguiente, cualquier forma de uso y de aprendizaje de lenguas se podría describir como sigue:

El uso de la lengua comprende las acciones que realizan las personas que, como individuos y como agentes sociales, desarrollan una serie de competencias, tanto generales como competencias

comunicativas lingüísticas, en particular. Las personas utilizan las competencias que se encuentran a su disposición en distintos contextos y bajo distintas condiciones y restricciones, con el fin de realizar actividades de lengua que conllevan procesos para producir y recibir textos relacionados con temas en ámbitos específicos, poniendo en juego las estrategias que parecen más apropiadas para llevar a cabo las tareas que han de realizar. El control que de estas acciones tienen los participantes produce el refuerzo o la modificación de sus competencias (Consejo de Europa, 2002).

Si se acepta que las distintas dimensiones recién señaladas se relacionan entre sí en todas las formas de uso y del aprendizaje de la lengua, entonces conviene definir cada una de estas dimensiones:

Competencias. Son la suma de conocimientos, destrezas y características individuales que permiten a una persona realizar acciones.

Competencias generales. Son las que no se relacionan directamente con la lengua, pero a las que se puede recurrir para acciones de todo tipo, incluyendo las actividades lingüísticas.

Competencias comunicativas. Son las que posibilitan a una persona actuar utilizando específicamente medios lingüísticos.

Contexto. Se refiere al conjunto de acontecimientos y de factores situacionales (físicos y de otro tipo), tanto internos como externos a la persona, dentro del cual se producen los actos de comunicación.

Actividades de lengua. Suponen el ejercicio de la competencia lingüística comunicativa dentro de un ámbito específico a la hora de procesar (en forma de comprensión o de expresión) uno o más textos con el fin de realizar una tarea.

Procesos. Se refieren a la cadena de acontecimientos, neurológicos y fisiológicos, implicados en la expresión y en la comprensión oral y escrita.

Texto. Es cualquier secuencia de discurso (hablado o escrito) relativo a un ámbito específico y que durante la realización de una tarea constituye el eje de una actividad de lengua, bien como apoyo o como meta, bien como producto o como proceso.

Ámbito. Se refiere a las esferas de acción o áreas de interés de la vida social en las que actúan los agentes sociales. En el Marco se habla de categorías principales que son adecuadas para el aprendizaje, la enseñanza y el uso de la lengua. Son los ámbitos: educativo, profesional, público y personal.

Estrategia. Cualquier línea de actuación organizada, intencionada y regulada, elegida por cualquier individuo para realizar una tarea que se propone a sí mismo o a la que tiene que enfrentarse.

Tarea. Se define como cualquier acción intencionada que un individuo considera necesaria para conseguir un resultado concreto en cuanto a la resolución de un problema, el cumplimiento de una obligación o la consecución de un objetivo.

Para la realización de las intenciones comunicativas, las personas ejercen sus capacidades generales, como se ha mencionado anteriormente, junto con una competencia comunicativa más específicamente relacionada con la lengua. La competencia comunicativa en este sentido limitado tiene los siguientes componentes:

- Las competencias lingüísticas.
- Las competencias sociolingüísticas.
- Las competencias pragmáticas.

Con el fin de realizar las tareas y las actividades que se requieren para abordar las situaciones comunicativas en las que se ven envueltas, las personas utilizan varias competencias desarrolladas en el curso de su experiencia previa. A su vez, la participación en acontecimientos comunicativos da como resultado un mayor desarrollo de las competencias del usuario de la lengua, tanto en el uso inmediato como en el uso a largo plazo.

Todas las competencias humanas contribuyen de una forma u otra a la capacidad comunicativa de las personas, y se pueden considerar aspectos de la competencia comunicativa. Sin embargo, puede resultar útil distinguir entre las competencias generales menos relacionadas con la lengua y las competencias lingüísticas propiamente dichas.

3.6.1 La competencia lingüística

Como es de suponerse, nunca se ha elaborado una descripción completa y exhaustiva de ninguna lengua como un sistema formal para la expresión de significados. Los sistemas lingüísticos son enormemente complejos y la lengua de una sociedad amplia, diversificada y avanzada nunca llega a ser dominada por ninguno de sus usuarios; ni puede ser así, pues cada lengua sufre una evolución continua como respuesta a las exigencias de su uso en la comunicación. Se ha llegado a la conclusión de que no puede existir un modelo universal de descripción para todas las lenguas.

La mayoría de los lingüistas descriptivos se contentan ahora con codificar la práctica, relacionando la forma y el significado y utilizando una terminología que difiere de la práctica tradicional sólo cuando resulta necesario abordar fenómenos que están fuera de la serie de modelos tradicionales de descripción.

El enfoque del Marco procura determinar y clasificar los componentes principales de la competencia lingüística, definidos como “el conocimiento de los recursos formales y la capacidad para utilizarlos”. A partir de estos componentes, se pueden articular y formular mensajes bien formados y significativos.

El progreso en el desarrollo de la capacidad que tiene un individuo de utilizar los recursos lingüísticos se puede clasificar por escalas. El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas propone la escala mostrada en la Tabla II.4. El propio documento incluye tablas adicionales como instrumentos de clasificación, algunos parámetros y categorías que pueden resultar útiles para la descripción del contenido lingüístico y como base para la reflexión: la

competencia léxica, la competencia gramatical, la competencia semántica, la competencia fonológica, la competencia ortográfica y la competencia ortoépica (Consejo de Europa, 2002).

TABLA II.4 COMPETENCIA LINGÜÍSTICA GENERAL

C2	Saca provecho de un dominio amplio y fiable de un completo repertorio de elementos lingüísticos para formular pensamientos con precisión, poner énfasis, diferenciar y eliminar la ambigüedad. No manifiesta ninguna limitación de lo que quiere decir.
C1	Elige una formulación apropiada de una amplia serie de elementos lingüísticos para expresarse con claridad y sin tener que limitar lo que quiere decir.
B2	Se expresa con claridad y sin manifestar ostensiblemente que tenga que limitar lo que quiere decir. Dispone de suficientes elementos lingüísticos como para hacer descripciones claras, expresar puntos de vista y desarrollar argumentos, utilizando para ello algunas oraciones complejas y sin que se le note mucho que está buscando las palabras que necesita.
B1	Dispone de suficientes elementos lingüísticos como para describir situaciones impredecibles, para explicar los puntos principales de una idea o un problema con razonable precisión y para expresar pensamientos sobre temas abstractos o culturales tales como la música y las películas. Dispone de suficientes elementos lingüísticos como para desenvolverse y suficiente vocabulario para expresarse con algunas dudas y circunloquios sobre temas como la familia, aficiones e intereses, trabajo, viajes y hechos de actualidad, pero las limitaciones léxicas provocan repeticiones e incluso, a veces, dificultades en la formulación.
A2	Tiene un repertorio de elementos lingüísticos básicos que le permite abordar situaciones cotidianas de contenido predecible, aunque generalmente tiene que adaptar el mensaje y buscar palabras. Produce expresiones breves y habituales con el fin de satisfacer necesidades sencillas y concretas: datos personales, acciones habituales, carencias y necesidades, demandas de información. Utiliza estructuras sintácticas básicas y se comunica mediante frases, grupos de palabras y fórmulas memorizadas al referirse a sí mismo y a otras personas, a lo que hace, a los lugares, a las posesiones, etc. Tiene un repertorio limitado de frases cortas memorizadas que incluye situaciones predecibles de supervivencia; suelen incurrir en malentendidos e interrupciones si se trata de una situación de comunicación poco frecuente.
A1	Tiene un repertorio muy básico de expresiones sencillas relativas a datos personales y a necesidades de tipo concreto.

Fuente: MCRE (Consejo de Europa, 2002).

3.6.2 La competencia sociolingüística

Comprende el conocimiento y las destrezas necesarias para abordar la dimensión social del uso de la lengua. Como se destacó respecto a la competencia sociocultural, puesto que la

lengua es un fenómeno sociocultural, gran parte de lo que contiene el Marco, respecto a este ámbito, resulta adecuado para la competencia sociolingüística. Los asuntos tratados aquí son los que se relacionan específicamente con el uso de la lengua y que no se abordan en otra parte: los marcadores lingüísticos de relaciones sociales, las normas de cortesía, las expresiones de la sabiduría popular, las diferencias de registro, el dialecto y el acento.

3.6.3 La competencia pragmática

Se refiere al conocimiento que posee el usuario sobre los principios según los cuales los mensajes:

- a) se organizan, se estructuran y se ordenan (competencia discursiva);
- b) se utilizan para realizar funciones comunicativas (competencia funcional);
- c) se secuencian según esquemas de interacción y de transacción (competencia organizativa).

El aporte principal del Marco es la elaboración de tablas de referencia para poder evaluar la competencia del usuario de la lengua para cada una de las competencias mencionadas.

3.7 PROCESOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS SOCIALES

En la mayoría de los casos, los procesos comunicativos interpersonales transcurren rápido y de forma casi inconsciente, pero cuando hay problemáticas sociales, las personas tienden a actuar más despacio y a reflexionar más en relación a sus acciones y a las posibles consecuencias. Esto es particularmente cierto en situaciones de comunicación organizacional y pública, donde las problemáticas tienen más antecedentes y pueden acarrear dificultades financieras o en la carrera del individuo. Estas situaciones requieren resolverse por medios comunicativos y con habilidades comunicativas particularmente buenas.

En el contexto de los procesos de resolución de problemas, los conceptos básicos son: problema, solución, proceso de resolución del problema e implementación de la solución (D'Zurilla, Nezu & Maydeu-Olivares, 2004). El proceso de resolución y la implementación de la solución integran el *estilo de resolución de problemas* de una persona. A pesar de ello, las habilidades de resolución de problemas y las habilidades de implementación de la solución con frecuencia muestran bajas correlaciones. Esto es, algunas personas pueden tener pocas habilidades de resolución de problemas pero ser buenos al implementar las soluciones, o viceversa. Además de estas habilidades, D'Zurilla et al. (2004) describen otro componente central de este proceso llamado orientación del problema. La orientación del problema es una actitud metacognitiva que abarca los sentimientos y creencias generales que una persona tiene con respecto hacia los problemas, así como su habilidad para resolver los mismos.

Los resultados empíricos y análisis teóricos de D'Zurilla et al. (2004) sugieren que una orientación del problema positiva y un estilo de resolución racional (como contraparte a un estilo impulsivo o esquivo) contribuyen esencialmente a lograr la competencia para la resolución de problemas sociales. Esta orientación positiva es una actitud constructiva hacia la resolución del problema que comprende optimismo y una creencia en la eficacia personal, características que poseen tanto líderes como negociadores exitosos. Paralelamente, un estilo racional del problema se define como un estilo constructivo que pone en marcha habilidades efectivas de resolución de problemas (identificación del problema, generación de soluciones alternas y toma de decisiones), una implementación de la solución efectiva y habilidades de evaluación.

Como se mencionó anteriormente, cuando surgen problemas en la comunicación, se necesita un nivel especialmente alto de competencia comunicativa para analizarlos y darles solución. El uso de habilidades efectivas y adecuadas de comunicación durante conflictos interpersonales enfrenta varios retos. El primero de ellos es que las conductas de solución de conflictos efectivas son difíciles de aprender debido a que la vasta variación de situaciones conflictivas desafía la simple descripción y explicación de los componentes cognitivos, emotivos

y conductuales del conflicto. Más aún, un conflicto generalmente involucra un amplio espectro de influencias que incluyen la historia de la relación, las diferencias recurrentes y las tensiones del momento. Finalmente, un conflicto interpersonal normalmente ocurre dentro de una serie de eventos estresantes, los cuales son un desafío para que se utilice toda la competencia comunicativa de la que uno dispone (Canary, 2003, citado por Rickheit et al., 2008).

Un factor importante es la sensibilidad a los objetivos de los otros, por lo que los procesos inferenciales basados en pistas verbales y no verbales y las habilidades para poder leer lo que pasa por la mente del otro juegan un papel decisivo. El hecho de que las personas aprecien sus propios objetivos y los de su interlocutor les permite encontrar formas para que ambos actúen efectiva y adecuadamente durante las situaciones conflictivas, ya que llegan a comprender la interdependencia de los objetivos. La habilidad de tener en mente objetivos secundarios al mismo tiempo que se intenta alcanzar los objetivos primarios, también constituye un factor de la competencia comunicativa que relaciona con el potencial de resolver conflictos.

Esta representación de los objetivos propios y del interlocutor proporciona un antecedente para la elección de los procesos involucrados al seleccionar las estrategias de comunicación. Canary (2003, citado por Rickheit et al., 2008) describe los siguientes procesos internos relacionados con esa elección estratégica. Primero, las reacciones iniciales a una situación potencialmente conflictiva (tales como el alistarse para proseguir, reaccionar en contra o alejarse) dependen de factores de personalidad que afectan el control personal y otras tendencias de respuesta. Otros procesos tienen que ver con la evaluación de la situación y las atribuciones que se le dan al interlocutor o a las intervenciones del mismo con respecto a las causas del problema. Así, la habilidad para generar explicaciones plausibles y benevolentes constituye un aporte importante para un estilo de resolución de problemas racional.

A la evaluación de la situación le siguen decisiones sobre el curso de la acción a tomar, la cual depende de los objetivos que se quieren lograr (incluyendo los objetivos secundarios). La producción de mensajes se basa en la estrategia de conflicto elegida, como puede ser el

enfoque que la persona elige para enfrentar el problema (como el confrontar al interlocutor de manera cooperativa). Pueden ponerse en práctica diferentes tácticas al seguir una estrategia de resolución de problemas, como pueden ser aceptar la responsabilidad, metacomunicación constructiva o el pedir criticar. Aunado a lo anterior, pueden presentarse procesos relacionados con la interacción social y con la reconciliación que siguen a la etapa de terminación del conflicto (Horowitz, Jansson, Ljungberg & Hedenbro, 2006, citados por Rickheit et al., 2008).

CAPÍTULO 4

COMPETENCIA EN LIDERAZGO

Los líderes son quienes dirigen las organizaciones de éxito, por lo que no debe menospreciarse el papel del liderazgo en las empresas.

El liderazgo es un factor que incumbe a todos, ya que tanto el éxito de las profesiones como el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el elemento más decisivo, por lo que las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de situaciones.

Es por ello que los CEO deben entender que no pueden manejar empresas por sí solos, sino que se debe fomentar una mentalidad de liderazgo en toda la organización. La guerra por el talento es ya un desafío de negocios de las empresas, las cuales además de reclutar y retener talento, necesitan crear oportunidades de liderazgo.

Aunque no existe una definición universal de liderazgo porque éste es complejo y se analiza desde distintas ópticas, en esta investigación, se hace uso de la definición aportada por Lussier y Achua (2011), integrada a partir de la revisión de los paradigmas bajo los cuales se ha estudiado el liderazgo:

“El *liderazgo* es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

Habría que definir ahora, los elementos de esta definición. Por supuesto, un líder es aquella persona que está interesada o dispuesta a estar a cargo de una situación, y aquellos que no, son denominados seguidores. Los buenos seguidores influyen en los líderes y, cuando es

necesario, también desempeñan roles de liderazgo. Así, el proceso de influencia es entre líderes y seguidores, en ambos sentidos.

Es pertinente aclarar que las organizaciones clasifican a su personal en dos grandes categorías: gerentes, quienes tienen subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer; y empleados, quienes no tienen ninguno de los dos. Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planeación, organización, dirección y control. Por tanto, el liderazgo es una parte del trabajo del gerente, aunque esto no implica que un determinado gerente sea a la vez un líder efectivo. Por otra parte, en las organizaciones hay personas que sin ser gerentes poseen gran influencia en los gerentes y en sus compañeros. Así, un líder no es necesariamente alguien que tiene un puesto formal, sino una persona que siempre tiene la habilidad de influir en los demás, que los escucha e implementa sus ideas para ser efectivo.

El término influencia se refiere al proceso del líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio. La influencia incluye el poder, la política y la negociación. La influencia también comprende la relación entre líderes y seguidores, ya que los primeros se ganan el compromiso y el entusiasmo de los seguidores dispuestos a recibir influencia.

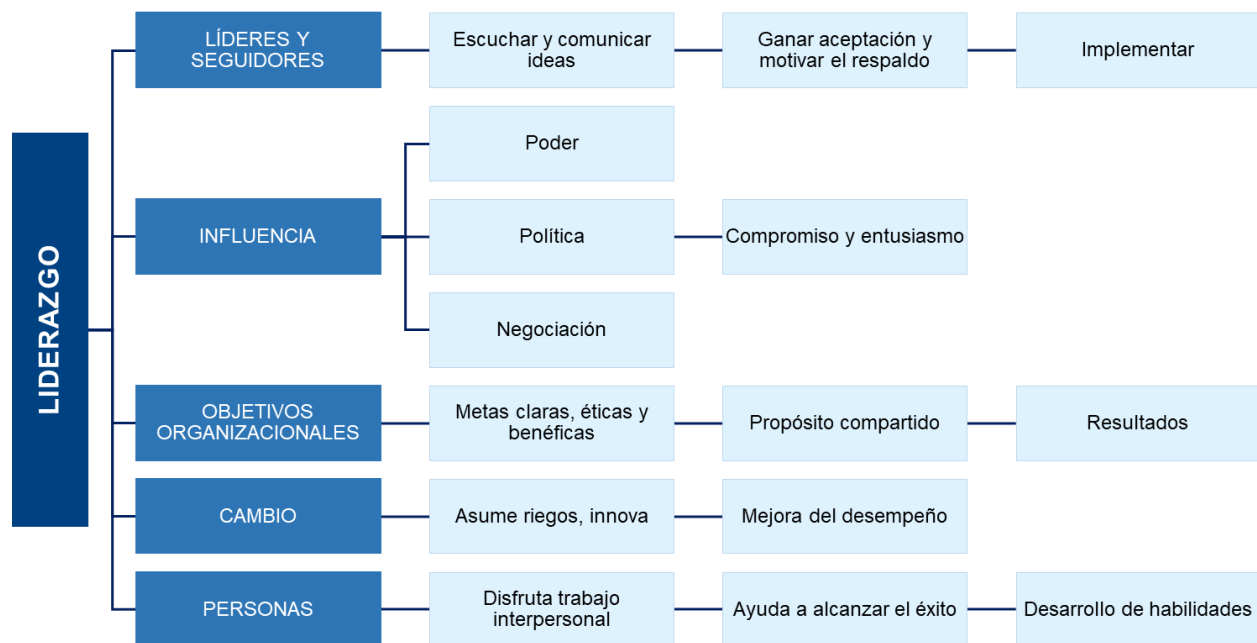
Los objetivos organizacionales entran en escena cuando los seguidores son influidos para lograr los intereses de la organización por medio de una visión compartida, para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Como los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar resultados, un futuro deseado o un propósito compartido, es indispensable contar con líderes efectivos que establezcan metas claras.

Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio. Una vez más, los líderes efectivos se percatan de la necesidad de un cambio continuo para mejorar el desempeño. Las personas que avanzan en las organizaciones son quienes están dispuestas a asumir el riesgo y a intentar cosas nuevas.

Finalmente, están las personas. Aunque no se mencionan en forma explícita en la definición de liderazgo, para ser efectivo en casi todo empleo en la actualidad, es imperativo llevarse bien con las personas. Los líderes y seguidores efectivos disfrutan de trabajar con ellas y de ayudarles a tener éxito. Las habilidades con las personas son esenciales, como lo demuestra la investigación, la experiencia y el sentido común: hay una relación directa entre el éxito financiero de la empresa y su compromiso con las prácticas de liderazgo que tratan a las personas como activos (Lussier & Achua, 2011).

Una forma de representar los elementos clave en la definición de liderazgo que aquí se ha analizado es la Figura II.12.

FIGURA II.12 ELEMENTOS CLAVE EN LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia, con base en Lussier y Achua (2011).

Henry Mintzberg identificó diez roles gerenciales que los líderes desempeñan en el trabajo y los agrupó en tres categorías. Los roles son el conjunto de expectativas de cómo una persona

se comportará al desempeñar un trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Representan las clases dominantes de las actividades gerenciales que desempeñan tanto líderes como seguidores.

Las tres categorías de roles gerenciales de Mintzberg son (Lussier & Achua, 2011):

1) Roles interpersonales, incluyen:

- Representante: se encarga de las actividades legales, sociales y ceremoniales.
- Líder: abarca el desempeño de funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto, domina todo el comportamiento gerencial, es decir, influye en cómo se desempeña otras funciones. Algunas de las conductas del líder que se pueden tener son: contratar y capacitar, dar instrucciones y coaching, evaluar el desempeño.
- Enlace: crea redes para desarrollar relaciones, obtener información y favores.

2) Roles informativos, incluyen:

- Monitor: recaba y analiza información para descubrir problemas y oportunidades y entender sucesos externos a la organización.
- Difusor: su función es la administración del conocimiento, envía información a los demás dentro de la organización.
- Portavoz: cabildea y funge como representantes de relaciones públicas.

3) Roles de decisión, incluyen:

- Emprendedor: innova y pone en marcha mejoras.
- Gestor de problemas: emprende acciones correctivas al presentarse situaciones de crisis o conflicto.
- Quien asigna los recursos: programa, autoriza y presupuesta.

- **Negociador:** representa a su unidad durante las transacciones cotidianas y no rutinarias que no incluyan establecer límites. Cuando no existen precios o condiciones de pago fijas, los líderes pueden intentar negociar un buen trato para obtener los recursos que requieren.

Aunque los gerentes son responsables por los 10 roles, los más importantes (y cuáles desempeña el gerente y cuáles delega en otros líderes) variarán con base en el trabajo del mismo. Además, el énfasis relativo que se otorga a estos roles difiere en función de la tecnología organizacional, los problemas cotidianos que enfrentan los líderes y el entorno de tarea de sus organizaciones.

En lo que se refiere a las interrelaciones que tienen lugar dentro de la teoría de liderazgo, se presentan tres *niveles de análisis*: individual, grupal y organizacional. El nivel individual se enfoca en el líder y la relación con cada uno de sus seguidores, por lo que también se le llama proceso diádico, es decir, describe cómo es la relación de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. El nivel grupal analiza la relación entre el líder y el grupo colectivo de seguidores, se enfoca en cómo el líder contribuye a la efectividad del grupo (liderazgo de equipo) y conduce juntas productivas. El nivel organizacional de análisis se enfoca en la organización, de hecho, también se le conoce como proceso organizacional. Se centra en el desempeño organizacional, el cual, a la larga, depende de la adaptación eficaz al entorno, de la adquisición de los recursos necesarios para mantenerse y si la organización utiliza o no un proceso de transformación efectivo para producir sus artículos y servicios.

Los niveles de análisis resultan relevantes porque el desempeño grupal y organizacional afecta al desempeño individual. Si los miembros del grupo y el grupo en sí están muy motivados y si son productivos (o no), también hay probabilidades de que el individuo sea productivo (o no). El éxito tiende a ser contagioso y trabajar en una organización exitosa tiende a motivar a los individuos a desempeñarse lo mejor posible (Lussier & Achua, 2011).

4.1 PARADIGMAS DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO

Una teoría del liderazgo es una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo. Así el principal propósito es instruir la práctica. Un paradigma de liderazgo, por su parte, es un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo (Lussier & Achua, 2011). El paradigma del liderazgo ha cambiado en el poco más de medio siglo que se ha estudiado.

Lussier y Achua (2011) señalan cuatro clasificaciones de la teoría de liderazgo, también llamados enfoques de investigación, las cuales se utilizan para explicar el liderazgo y representan un cambio en el paradigma. A continuación se presentan los principales aspectos de esta clasificación.

- 1) *El paradigma de la teoría de los rasgos.* Los primeros estudios del liderazgo (1930-1940) estuvieron basados en el supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Estas teorías intentaban explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo. Se analizaron los rasgos (cualidades) físicos y psicológicos de los individuos, como gran nivel de energía, apariencia, agresividad, confianza en sí mismo, persuasión y dominio, en un esfuerzo por identificar un conjunto de rasgos comunes que poseyeran todos los líderes exitosos, el cual se utilizaría como un requisito previo para promover a candidatos a puestos de liderazgo.
- 2) *El paradigma de la teoría de comportamiento de liderazgo.* Para la década de 1950 la mayor parte de la investigación sobre liderazgo había cambiado su paradigma para enfocarse en lo que en realidad el líder desempeña en el trabajo. Así, se intentó identificar las diferencias en el comportamiento de los líderes efectivos frente a aquellos no efectivos. Estas teorías intentan explicar los estilos distintivos utilizados por líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo. Los 10 roles gerenciales de Mintzberg son un ejemplo de este paradigma, que se utiliza con gran difusión para capacitar líderes.

Esta investigación se enfocaba en encontrar formas de clasificar el comportamiento que facilitaran la comprensión del liderazgo. Sin embargo no hubo un acuerdo en un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. Aun así, se identificaron dos dimensiones genéricas de comportamiento del líder: el liderazgo orientado a tareas y el orientado a personas, ambos valiosos para representar la efectividad del liderazgo.

- 3) *El paradigma de la teoría de liderazgo por contingencia.* En la década de 1960 se había llegado a la conclusión de que las teorías universales, que buscaban un mejor estilo de liderazgo que funcionara en todas las situaciones, no existían, por lo que los gerentes necesitan adoptar distintos estilos de liderazgo. En consecuencia, las teorías de liderazgo por contingencia intentan explicar el estilo de liderazgo apropiado con base en el líder, los seguidores y la situación. Es decir, buscan los rasgos y conductas que resulten en un liderazgo de éxito dadas las variables situacionales. Contingencia significa “depende”, por lo que este paradigma enfatiza la importancia de los factores situacionales: la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores. Un aspecto de esta investigación es descubrir qué tipos de liderazgo prefieren los diversos tipos de organizaciones, niveles de gerencia y culturas.
- 4) *El paradigma de la teoría liderazgo integrador.* De mediados a finales de la década de los setenta el paradigma comenzó a cambiar hacia lo integrador, a vincular las teorías o a la teoría neocarismática. Como su nombre lo indica, estas teorías intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Los investigadores intentan explicar por qué los seguidores de algunos líderes están tan dispuestos al trabajo arduo y a realizar sacrificios personales para lograr los objetivos grupales y organizacionales. Estas teorías identifican conductas y rasgos que facilitan la efectividad, y exploran el impacto de un mismo comportamiento en los seguidores dependiendo de la situación.

Más adelante estos paradigmas dieron paso a nuevos paradigmas, de forma que ahora el liderazgo se concibe como una competencia para la vida personal y profesional que puede desarrollarse por medio del pensamiento crítico, la reflexión y la práctica constante. A continuación se refieren las nuevas tendencias de la teoría de liderazgo.

1) *De la administración al paradigma de la teoría del liderazgo.* El viejo modelo de ordenar y controlar de la administración es ya obsoleto en la economía mundial de hoy, por lo que transitar de la administración al paradigma de la teoría del liderazgo es un cambio del antiguo estilo gerencial autocrático al reciente estilo gerencial de liderazgo participativo.

Los gerentes exitosos utilizan una forma participativa del liderazgo al tiempo que comparten la responsabilidad de la gerencia con los empleados o conforme las responsabilidades de liderazgo transitan de los gerentes a los miembros de los equipos. Además, deben ser capaces de liderar mediante la motivación de los demás y de crear condiciones favorables para el éxito, así como de administrar hábilmente.

Como una organización exitosa requiere gerentes y líderes, este enfoque se concentra en la forma de integrar la administración y el liderazgo o en desarrollar las habilidades de liderazgo de los gerentes y los empleados.

2) *Administración basada en evidencias.* Según Cummings (2007, citado por Lussier & Achua, 2011) el conocimiento basado en la investigación es pertinente y útil en la práctica, y la administración basada en evidencias (EBM, Evidence Based Management) traduce la teoría en práctica. La administración basada en evidencias significa que las decisiones y prácticas organizacionales están basadas en las mejores evidencias científicas disponibles, muchas de las cuales son publicadas por la Academy of Management (AoM). Esta organización pretende ayudar a los líderes en funciones a transitar de la toma de decisiones basadas en las preferencias personales y la experiencia no sistemática hacia la EBM. Así, al avanzar al siguiente nivel y aplicar la

EBM, se pueden tomar mejores decisiones y desarrollar habilidades de liderazgo tanto en la vida personal como en el ámbito profesional.

La mayoría de las investigaciones concuerdan con que “es importante desarrollar las competencias gerenciales de liderazgo” (Kaiser & Kaplan, 2006, citados por Lussier & Achua, 2011), por lo que hay una organización encargada de acreditar a las escuelas de negocios en los Estados Unidos, la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business). La AACSB verifica y certifica que se utilizan sus estándares de aprendizaje. En México, una organización que agrupa a las Escuelas de Negocios es el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y la Administración (CACECA).

Según la AACSB (2018), las competencias más importantes para el éxito profesional son:

- Liderazgo
- Pensamiento reflexivo y autoadministración
- Habilidades de análisis
- Habilidades de comunicación
- Tendencias globales y multiculturales, diversidad y ética
- Trabajo en equipo
- Administración estratégica.

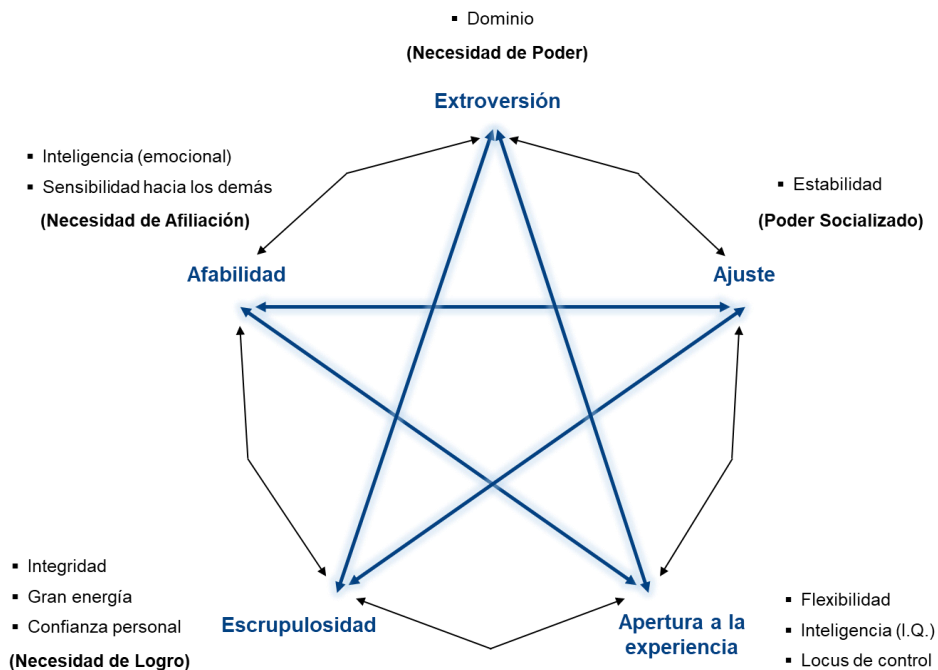
4.2 RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

Aunque la teoría de los rasgos del liderazgo fue la base para los estudios en materia de liderazgo, se ha logrado un avance considerable en el desarrollo de la teoría de la personalidad y los rasgos desde principios de la década de 1930. Los rasgos son características personales distintivas y la personalidad es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo. La personalidad influye en la toma de decisiones y se revela con base en la genética

y los factores del entorno. Es importante comprender las personalidades de los individuos, ya que, junto con las percepciones y las actitudes, afectan el comportamiento. Además, contribuye a explicar y predecir el comportamiento de los demás y el desempeño laboral.

El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad es la forma con mayor aceptación para clasificar las personalidades debido a su firme respaldo por la investigación y a su confiabilidad que abarca edad, género, raza y grupos de idioma (Weterman & Vanka, 2005, citados por Lussier & Achua, 2011). Este modelo clasifica los rasgos que se utilizarían para describir a una persona en cinco dimensiones: extroversión, afabilidad, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. En la Figura II.13 se muestra el modelo, junto con los diez rasgos que diferencian de forma consistente a los líderes efectivos y el *perfil de motivación del líder* (PML). Estos rasgos están asociados a las correspondientes dimensiones de las Cinco Grandes Dimensiones.

FIGURA II.13 MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD Y CLASIFICACIÓN DE LOS RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS



Fuente: Lussier y Achua (2011).

Son dos las teorías de los rasgos de liderazgo propuestas por David McClelland: la teoría de la motivación de logro y la teoría del perfil de la motivación. La *teoría de la motivación de logro*, desarrollada en la década de 1940, identifica tres grandes rasgos, que McClelland llama necesidades: la de logro, la de poder y la de afiliación. La *teoría del perfil de la motivación del líder* intenta explicar y predecir el éxito del liderazgo de una persona con base en las necesidades de logro, de poder y de afiliación. McClelland encontró que los líderes efectivos en forma consistente han tenido el mismo perfil de motivación y se ha descubierto que el perfil de la motivación del líder es un predictor confiable de la efectividad del líder (McClelland & Boyatzis, 1982, citados por Lussier & Achua, 2011). El perfil de la motivación del líder (PML) incluye una alta necesidad de poder, que socializa; es decir, que es mayor que la necesidad de afiliación y con una necesidad moderada de logro.

Las actitudes, por su parte, son sentimientos positivos o negativos acerca de las personas, situaciones y temas. El éxito de una empresa depende más de las actitudes de los empleados que de ningún otro factor. Lo que es aún más importante, la actitud puede ser una elección consciente y, con esfuerzo, es posible modificarla. Los líderes exitosos tienen actitudes positiva, optimistas.

En la actualidad, la Teoría X y la Teoría Y intentan explicar y predecir el comportamiento y el desempeño de liderazgo con base en la actitud del líder en lo que se refiere a sus seguidores. Douglas McGregor (1966, citado en Lussier & Achua, 2011) clasificó las actitudes o los sistemas de creencias, que llamó supuestos, como Teoría X y Teoría Y. Las personas con actitudes de la Teoría X afirman que a los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen correctamente. Los gerentes con estas actitudes muestran estilos de liderazgo autocráticos y de coerción por medios de control como amenazas y castigos. Por el contrario, las actitudes de la Teoría Y proponen que a los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados. Los gerentes con este

tipo de actitudes manifiestan estilos de liderazgo participativo por medio de una motivación interna y recompensas.

4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Un estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores. En la sección de competencia comunicativa se definió lo que son las habilidades, y en la sección anterior los rasgos. Procedemos ahora a definir el comportamiento como el patrón de conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder (Lussier & Achua, 2011). Aunque un estilo de liderazgo se basa en los rasgos y habilidades, el principal componente es el comportamiento, el cual se ve afectado directamente por las actitudes de personalidad del gerente, y determina su relación con los empleados.

Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron estudios en la Universidad de Iowa, concentrándose en el estilo de liderazgo del gerente. Los resultados fueron publicados en 1939 y los investigadores identificaron dos estilos básicos de liderazgo: autocrático y democrático.

El líder autocrático se caracteriza porque toma las decisiones, indica a los empleados qué hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca. En contraparte, el líder democrático alienta a la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores.

Desde mediados de la década de 1940 hasta mediados de la de 1950, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio realizaron investigaciones sobre el liderazgo casi simultáneas. Estos estudios pretendían determinar las causas para un liderazgo efectivo. El Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, dirigido por Rensis Likert, realizó estudios cuyas metas eran: 1) clasificar a los líderes como efectivos y no efectivos al comparar el comportamiento de los líderes de las unidades de gran y escasa producción; y 2) determinar las causas para la eficacia del liderazgo. Así, el modelo de liderazgo de la

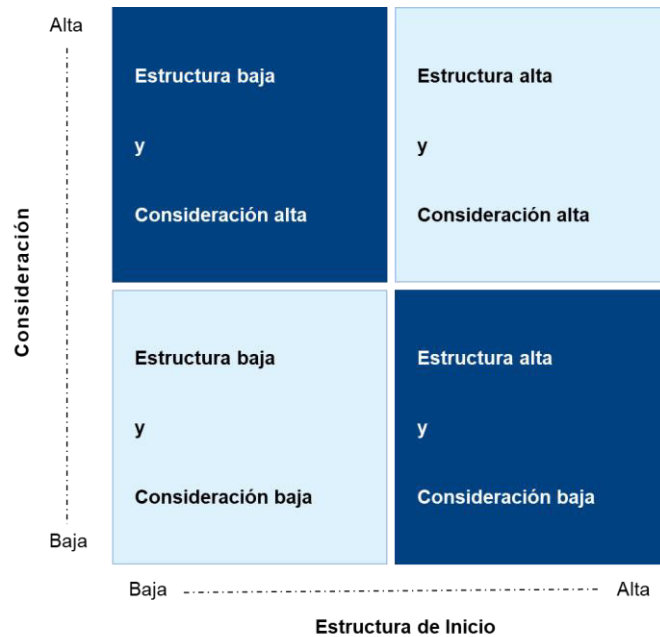
Universidad de Michigan (1961, citado en Lussier & Achua, 2011) identifica dos estilos de liderazgo: el orientado al trabajo y el orientado a los empleados.

El estilo de liderazgo orientado al trabajo considera escalas que miden dos comportamientos orientados al trabajo: de énfasis a las metas y de facilitación del trabajo. El líder dirige de cerca a sus empleados con la ayuda de funciones y metas claras.

El estilo de liderazgo centrado en los empleados considera escalas que miden dos comportamientos orientados a los empleados: el liderazgo de apoyo y la facilitación de la interacción. Al mismo tiempo, se refiere el grado en que líder se enfoca a satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

Mientras tanto, en la Universidad Estatal de Ohio el Consejo de Investigación de Personal, a cargo de Ralph Stogdill en un intento por medir los estilos de liderazgo efectivos perfeccionaron un instrumento conocido como Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder. Los encuestados distinguieron el comportamiento de su líder hacia ellos en dos dimensiones, que llamaron comportamiento de estructura de inicio (que en esencia, es el mismo que el centrado en el trabajo) y comportamiento de consideración (que prácticamente es el mismo que el estilo de liderazgo centrado en los empleados; se enfoca en satisfacer las necesidades de las personas y en crear relaciones). Los resultados de este estudio, dados a conocer en 1957, señalan cuatro estilos de liderazgo en función de las dimensiones de estructura y consideración del personal, los cuales se muestran la Figura II.14.

FIGURA II.14 ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO



Fuente: Lussier y Achua (2011).

Robert Blake y Jane Mouton, de la Universidad de Texas, concibieron la Rejilla Gerencial (Managerial Grid), para manejar la eficiencia de los ejecutivos, la cual publicaron en el año de 1964. La actualizaron en 1978 y 1985. En 1991 se convirtió en la Rejilla del Liderazgo (Leadership Grid), trabajo en el cual Anne Adams McCauley relevó a Mouton. En ella identifican cinco estilos de liderazgo:

- El líder empobrecido: manifiesta un bajo interés, tanto por la producción como por las personas. El líder efectúa el mínimo requerido para permanecer en el puesto.
- El líder de autoridad y cumplimiento: muestra una gran preocupación por la producción y poco interés por las personas.
- El líder club campestre: sostiene una gran preocupación por las personas y un bajo interés por la producción.

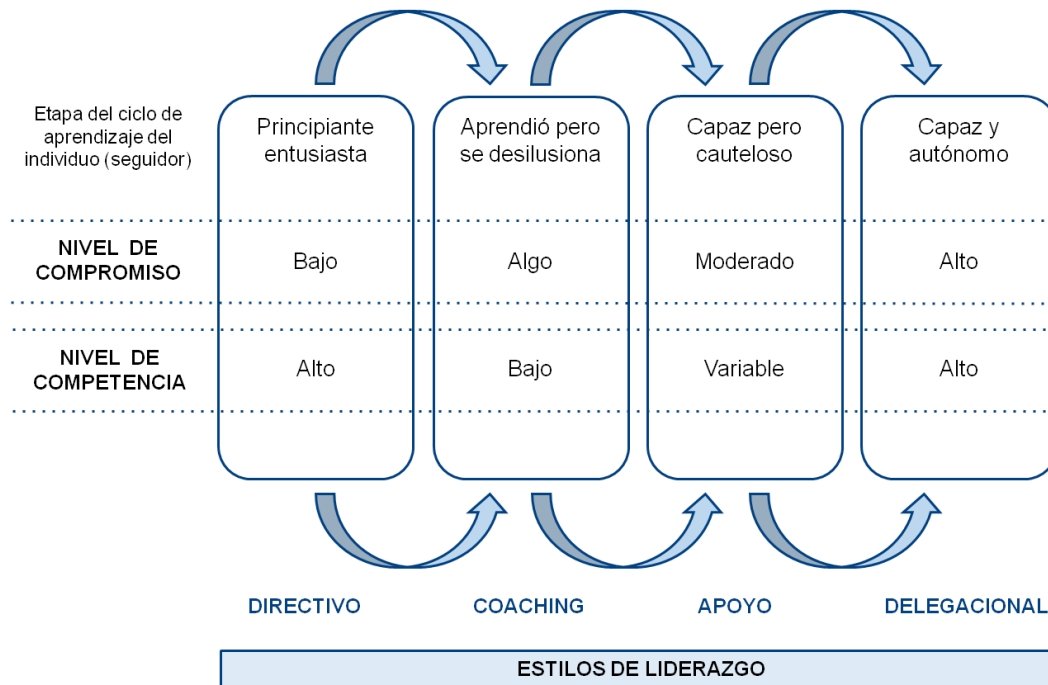
- El líder a medio camino: posee una preocupación equilibrada por la producción y las personas. Se preocupa por tener un desempeño y una moral satisfactorios.
- El líder de equipo: manifiesta un gran interés por la producción y por las personas. Éste líder pugna por un desempeño y satisfacción máximos de los empleados.

4.4 TEORÍAS DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIA

Los diversos modelos de liderazgo que explican la relación entre los estilos de liderazgo y las situaciones específicas se agrupan dentro del enfoque de contingencia. Éstos incluyen la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de liderazgo desarrollado por Fiedler y asociados, la teoría del camino-meta presentada por Evans y House y el concepto de sustitutos del liderazgo (Daft & Marcic, 2010).

La teoría del liderazgo situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard en 1969, sugiere utilizar un estilo de liderazgo específico para un individuo en particular, es decir, ejercer el nivel apropiado de apoyo o dirección, de acuerdo a la etapa del ciclo del aprendizaje en que se encuentre el individuo. Mientras la teoría tradicional de liderazgo sugiere “diferente trato para diferentes individuos”, la propuesta del liderazgo situacional propone “diferente trato para el mismo individuo”. Así, el liderazgo situacional se enfoca en evaluar la competencia y el grado de compromiso del subordinado para realizar una tarea específica, por lo que el individuo requerirá un tipo diferente de apoyo o de dirección conforme avance por las diferentes etapas del ciclo de aprendizaje (ver Figura II.15).

FIGURA II.15 MODELO DE LIDERAZGO POR CONTINGENCIAS



Fuente: The London School of Business and Finance (LSBF, 2010).

Una vez que el seguidor ha desarrollado cierto nivel de competencia, la dirección puede tomar la forma de coaching, el cual es el proceso de brindar retroalimentación emocional al colaborador, para mantener y mejorar su desempeño. Está diseñado para reforzar las fortalezas del empleado y disminuir sus debilidades.

Los lineamientos del coaching son: 1) desarrollar una relación laboral de respaldo; 2) elogiar y reconocer; 3) evitar la culpa y la vergüenza; 4) enfocarse en el comportamiento, no en la persona; 5) hacer que los empleados evalúen su propio desempeño; 6) dar retroalimentación específica y descriptiva; 7) brindar capacitación; y 8) evitar la crítica negativa y hacer que la retroalimentación sea oportuna, pero flexible. Es por ello que se considera el estilo de liderazgo adecuado cuando el individuo ha alcanzado cierto nivel de competencia después de ingresar a la organización, pero se desilusiona al percatarse de lo limitados que pueden ser sus conocimientos sobre la organización, como se aprecia en la segunda etapa de la Figura II.15.

El modelo de coaching se puede mejorar al describir el desempeño real y determinar si necesita una modificación. Después hay que detallar con claridad el desempeño que se espera de los empleados para obtener un compromiso de cambio. En este punto es posible hacer un seguimiento o evaluación, recordando que hay algunos empleados que sólo hacen lo que saben que se les va a revisar.

Más recientemente, en 1998 Goleman publica su libro *Working with Emotional Intelligence* (La inteligencia emocional en la empresa), en el cual analizó los modelos de competencias de 188 grandes empresas internacionales y de organismos públicos para determinar cuáles capacidades personales impulsaban un rendimiento excepcional en esas organizaciones y en qué grado (Goleman, 2013). Las capacidades fueron agrupadas en tres categorías:

- 1) habilidades puramente técnicas
- 2) capacidades cognitivas
- 3) competencias reflejo de la inteligencia emocional.

Goleman concluye que el bloque de competencias de inteligencia emocional resultó ser el doble de importante que las habilidades técnicas y aquellas relacionadas con el coeficiente intelectual para un rendimiento sobresaliente. Daniel Goleman (2013) complementa la teoría del liderazgo situacional con su teoría de la Inteligencia Emocional y clasifica seis principales estilos que se aprecian en la Tabla II.5.

TABLA II.5 ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU EFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL

ESTILO	RESONANCIA	EFEECTO
Visionario (o Autoritario)	Potencia el compromiso con la empresa	Tremendamente positivo
Coach	Vincula los objetivos de la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo
Democrático	Consigue compromiso mediante la participación	Positivo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes	Muy negativo, no se aplica adecuadamente
Dominante (o Coercitivo)	Resuelve crisis y marca un rumbo claro	Muy negativo, si se emplea mal

Fuente: Goleman (2013).

En 1996 los investigadores del McBer & Company Keller, Rivers y O’Connell, realizaron el estudio *“Managerial Style as a Behavior Predictor of Organizational Climate”* en cual se comprobó que los estilos de liderazgo son responsables de entre el cincuenta y tres y el setenta y dos por ciento de la varianza del clima empresarial (Goleman, 2013). Esto es relevante porque, además de la noción popular de que es más probable que un trabajador satisfecho haga un esfuerzo adicional para exceder las expectativas del cliente y con ello incremente los resultados, ahora se cuenta con un logaritmo presentado por Lyle Spencer en 2001 que predice esa relación: por cada uno por ciento de mejora del clima de servicio aumentan los ingresos en un dos por ciento (Goleman, 2013).

No es necesario precisar que el clima de una empresa no es el único factor del rendimiento. Las condiciones económicas y la dinámica competitiva, además de los factores mencionados en la Parte I, son sumamente importantes. Sin embargo, Goleman (2013) y Jericó (2008) reportan que el clima laboral es el responsable de casi un 30 por ciento de los resultados económicos de una empresa.

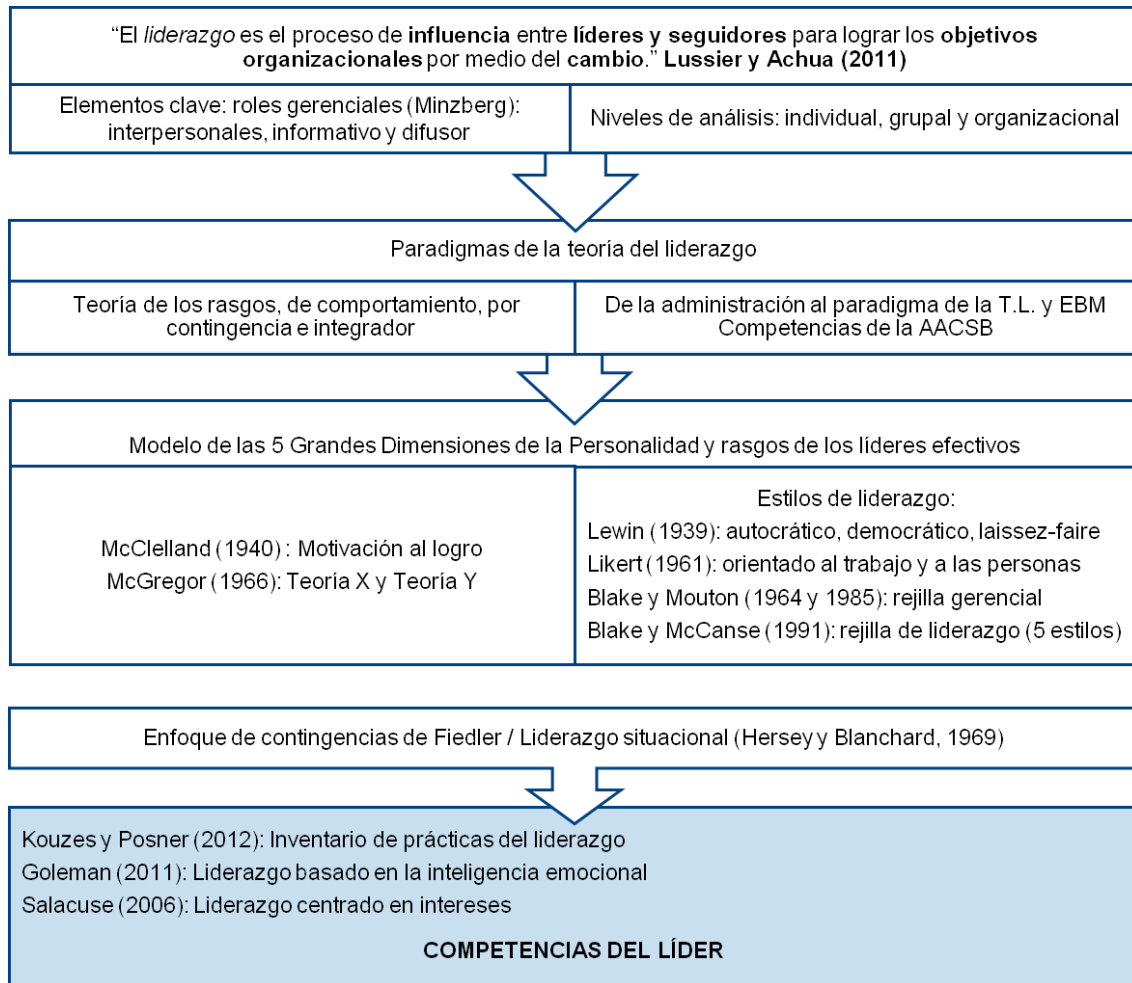
Goleman (2013) concluye que es mejor que líder emplee un amplio repertorio de estilos. Los que dominan cuatro o más (en especial el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach) logran el mejor clima laboral y por tanto, mejor rendimiento. A pesar de ello, no sería realista esperar que los líderes contaran con los seis estilos y menos aún que supieran exactamente cuándo y cómo aplicarlos. Una propuesta relativamente sencilla es que el líder cree un equipo con miembros que apliquen los estilos que él utiliza menos frecuentemente.

Otra posibilidad es que los líderes amplíen su repertorio. Para ello primero deben entender en qué competencias de la inteligencia emocional se basan los estilos de liderazgo que no aplican y a continuación, ponerse a trabajar diligentemente para mejorar su coeficiente de cada una de éstas (Goleman, 2013).

Goleman (2013) refiere que casi todos los elementos de los distintos modelos de la inteligencia emocional encajan en cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones. Sin embargo, también señala que una capacidad de inteligencia emocional subyacente es necesaria, pero no suficiente, para manifestar una determinada competencia o habilidad laboral.

Para concluir esta sección, en la Figura II.16 se muestran los autores cuyas teorías sobre el liderazgo fueron revisadas.

FIGURA II.16 TEORÍAS DEL LIDERAZGO: RESUMEN DE AUTORES



Fuente: Elaboración propia, con base en revisión bibliográfica.

CAPÍTULO 5

COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN

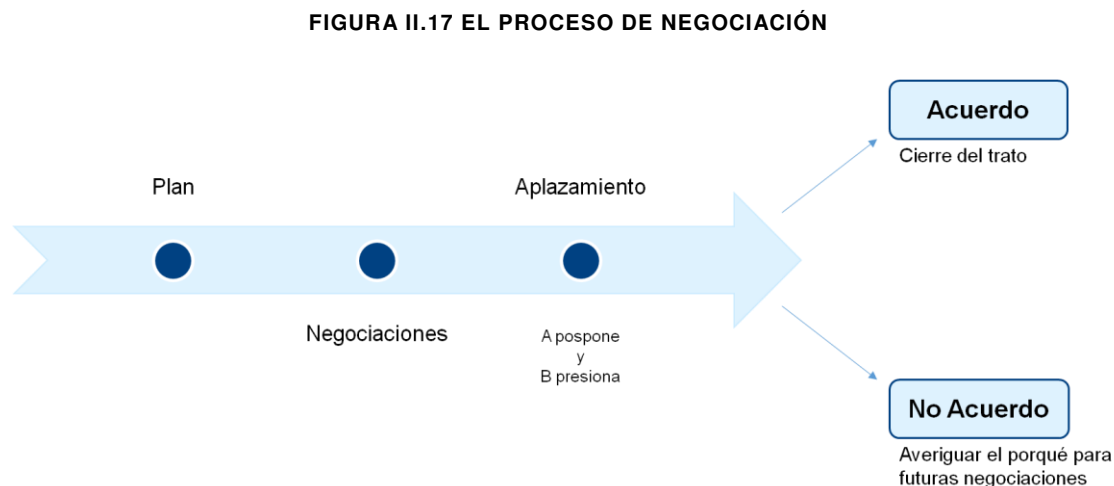
La negociación, entendida como el proceso de interactuar con otras personas a fin de obtener el acuerdo o el resultado deseado, es una competencia que no se encuentra enmarcada en ninguna profesión en particular y es básica, especialmente en el mundo de los negocios. De una u otra forma, todos los individuos actúan como negociadores en cada uno de los contextos en que se desempeñan, por lo que es extremadamente importante para la convivencia personal, el éxito en la administración organizacional y de negocios, y por supuesto, para el liderazgo (Budjac, 2011).

En su acepción más general, la negociación es un proceso en el que dos o más partes intentan llegar a un acuerdo, para lo cual pueden utilizar tácticas de influencia, el poder y la política a fin de resolver un conflicto. Las negociaciones son apropiadas en situaciones en donde no existe una posición o trato fijo. Si se ha establecido un convenio de “tómelo o déjelo”, no hay lugar a negociación.

La negociación es compleja e interdisciplinaria. Está sujeta a, se entiende y se lleva a cabo mediante los mismos principios y teorías psicológicas y sociológicas que gobiernan las interacciones sociales (Budjac, 2011). Al igual que el poder y la política, no consiste en aprovecharse de los demás por medio de la intimidación, la estafa o el engaño. Se trata de reflexionar acerca de un tema o situación, vender las ideas y convencer a la otra parte de tomar lo que se está en posición de ofrecer. Por tanto, una negociación debe ser considerada por los participantes como una oportunidad para que todas las partes ganen algo.

5.1 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En esta investigación se utiliza la definición de Lussier y Achua (2011), según la cual la negociación es el proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo, tal como se aprecia en la Figura II.17.



Fuente: Lussier y Achua (2011).

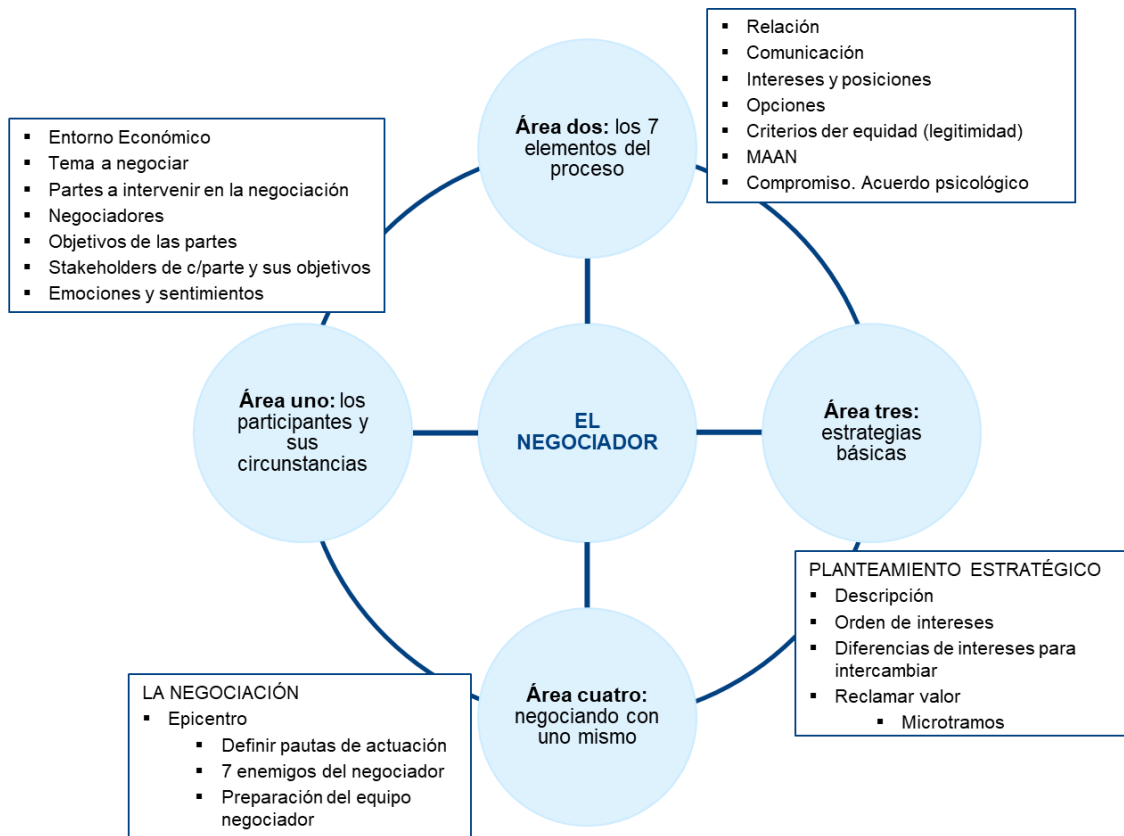
Juan Malaret (2011) establece el Proceso de Negociación 360°, el cual cubre cuatro áreas, mismas que el negociador debe conocer y dominar para conseguir los mejores acuerdos posibles, tanto en el trabajo como en la vida privada. Malaret (2011) define el concepto de Negociación 360° como “la rama de las humanidades que contempla el proceso de interacción entre dos o más partes, con algún conflicto potencial o no, en el que ambas desean mejorar a través de acciones decididas conjuntamente”.

A este respecto, resulta interesante el que autor encuadre el proceso de negociación dentro de las humanidades “porque sus raíces, sus conceptos más básicos, proceden de la sabiduría más antigua de la humanidad en mucha mayor medida que en modernas técnicas del *management*, por lo que es al mismo tiempo una ciencia y un arte y no una simple técnica” (Malaret, 2011). Y es que tal como sucede en el liderazgo, y en cualquier otra actividad donde

el éxito dependa principalmente del manejo de los recursos personales, los individuos son la variable más crítica en el proceso de negociación, ya que cada persona es única, al igual que cada negociador (Malaret, 2011).

El esquema del proceso de negociación propuesto por Malaret (2011) consiste en un círculo integrado por cuatro áreas y un epicentro: a) área uno: de los participantes y sus circunstancias; b) área dos: de los siete elementos del proceso; c) área tres: de las estrategias básicas de reclamar y crear valor; d) área cuatro: consistente en negociar con uno mismo; y e) el epicentro, representado por la figura del negociador al centro del esquema, a fin de que pueda dirigirse en cualquier dirección en busca de conocimiento para desempeñarse mejor u obtener mayores rendimientos. Asimismo, propone los cuadros esquemáticos que se muestran en la Figura II.18.

FIGURA II.18 EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN 360º



Fuente: Malaret (2011).

Malaret (2011) también menciona las estrategias de REC.CREAR, que consisten en la capacidad de los negociadores para crear y reclamar valor. Estas estrategias no pueden utilizarse independientemente una de la otra. Para crear hay que utilizar la empatía, lo cual requiere conocimiento sobre la otra parte y, por tanto, es indispensable establecer una comunicación efectiva. Para lograr tal fin es imprescindible hacer uso de la escucha activa. Estas estrategias se complementan con el uso de la cooperación por reciprocidad en el diseño estratégico de los microtramos de la negociación.

La valía de este método de negociar es que plantea pasos lógicos y seguros, que pueden ser de gran utilidad para negociadores que inician y también para negociadores más experimentados, pues les ayuda a ser conscientes de por qué funcionan sus tácticas y qué pueden hacer para mejorarlas.

El interés final de desarrollar negociaciones con método consiste en lograr, a través del esfuerzo constante, ser percibidos como promotores del proceso negociador para la resolución de problemas o la construcción de acuerdos, implantando hábitos negociadores en el propio entorno. Queda claro que la negociación no es una actividad que pueda prepararse con rapidez, por lo que el método propuesto por Malaret resulta de gran utilidad. Como el mismo autor lo plantea, “la mejor creación de valor necesita tiempo” (Malaret, 2011).

Malaret (2011) recomienda evitar “tener la negociación en la cabeza”. Este autor afirma, que lo que no está escrito no existe, por ello sugiere plasmar en papel todas las alternativas de negociación que vayan surgiendo, a fin de que puedan ser sometidas a la crítica y a un análisis enriquecedor, por parte de uno mismo y de los demás. Incluso los temas confidenciales deben prepararse por escrito. Esto concuerda con Powell (2012), quien señala que la mayoría de los negociadores no dedican suficiente tiempo a prepararse antes de la negociación.

En este sentido, es de especial relevancia el tiempo dedicado al estudio de los actores que intervienen en la negociación y el contexto en el que ésta se llevará a cabo, elementos que Malaret (2011) agrupa en el Área Uno de su modelo, y se describen a continuación:

- a. El entorno económico, que es crítico para situar la negociación.
- b. El tema a negociar: que puede ser visible u oculto. Es aquí donde el negociador tiene que hacer un gran uso de la empatía y de su habilidad para conseguir información.
- c. Las partes que intervienen: el negociador debe estar preparado para identificar las conductas de la otra parte, así como las costumbres y peculiaridades del sector o industria y por supuesto, de la cultura a la que pertenecen aquellos con quienes negocia.
- d. Los negociadores: investigar con anticipación sus propias características personales y las de la otra parte, es decir, conocer su perfil como negociador (Zapata, 2010).
- e. Los objetivos de las partes: predeterminar los intereses y tolerancia de ambas partes, identificar objetivos visibles y ocultos y si son a corto o largo plazo.
- f. Los stakeholders de cada parte y sus objetivos: averiguar si hay presiones externas, desarrollar la empatía y proporcionar información para definir objetivos conjuntos de ser posible.
- g. Las emociones y sentimientos: un sentimiento es un estado afectivo producido por causas que impresionan al individuo vivamente; por otro lado, una emoción se define como una agitación del ánimo, conmoción de sentidos, ideas y recuerdos; una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática. El manejo de emociones es de primordial importancia para los líderes y negociadores.

Malaret (2011) también señala que se debe evitar que la negociación se convierta en una guerra contra la otra parte debido al mal manejo de las emociones, por ello es necesario esforzarse en comprender la percepción que tiene la contraparte de la situación que se está planteando, para desde esa posición, poder proponer nuevos acuerdos.

En este contexto, es necesario prestar especial atención a la obsesión por vencer, que hace sentir al negociador que ha tenido éxito sólo cuando derrota a la contraparte. Para lidiar con

esta obsesión se requiere de una negociación previa a la negociación, lo cual conlleva una especial dificultad, además del riesgo de perder al cliente. Como negociador, no se puede ayudar a alguien que mantiene una posición inamovible. Tampoco se debe despreciar la posibilidad de formar un equipo de trabajo, por pequeño que éste sea, que pueda brindar su opinión respecto de lo que se va negociando, como mínimo, en caso de que sus integrantes no participen directamente en la negociación.

Como graduado de la Escuela de Negocios de Harvard, Malaret incorpora prácticamente todos los elementos desarrollados en el Programa de Negociación (PON) de dicha Universidad, haciendo énfasis en el liderazgo y el papel de la comunicación, apoyando con ello la hipótesis aquí manejada de que estas tres competencias juegan un papel preponderante para el éxito en los negocios internacionales

En un enfoque más internacional e intercultural de las negociaciones, Hendon y Hendon (1999) proponen su propio esquema, conformado por “seis etapas de negociación” (Tabla II.6), que coincide en varios puntos con lo expuesto por Malaret.

TABLA II.6 ETAPAS PRINCIPALES EN UNA NEGOCIACIÓN TÍPICA

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1. Prenegociación	Periodo para determinar objetivos en función de las oportunidades y problema situacionales.
2. Entrada	Presentación formal de la oferta a LOP (la otra parte).
3. Relacionarse con LOP	Crear un ambiente de confianza y comprensión. Se gana el derecho a conocer las necesidades y objetivos de LOP.
4. Conocer más de cerca de LOP	Reformular estrategias iniciales. Corregir supuestos erróneos para mejorar propuestas.
5. Regateo y concesiones	Parte dinámica de la negociación. Las partes defienden por turnos, teóricamente, su “línea base”.
6. Acuerdo	Los términos aceptables para ambas partes se establecen como cláusulas de contratos.

Fuente: Hendon y Hendon (1999).

En un orden de ideas similar, Zapata (2010) plantea que al negociar, además de llevarse a cabo una transacción de productos, existen elementos que involucran una relación entre personas que establecen un vínculo, basado en la mutua satisfacción, que genera una recompensa y una recomendación de voz a voz. Al “redefinir” el concepto de negociar, lo interpreta como “el arte de persuadir, enrolar y convencer, basados en las expectativas, aceptación y satisfacción real del cliente”. Por tanto, el negociar involucra la relación entre dos partes, con el propósito de realizar un acuerdo satisfactorio fundamentado en sus intereses.

Para este autor los tres elementos que intervienen en una negociación tradicional son: 1) el oferente (o vendedor) y el demandante (o comprador), que constituyen los negociadores; 2) el producto (el elemento o posición a negociar); y 3) el entorno.

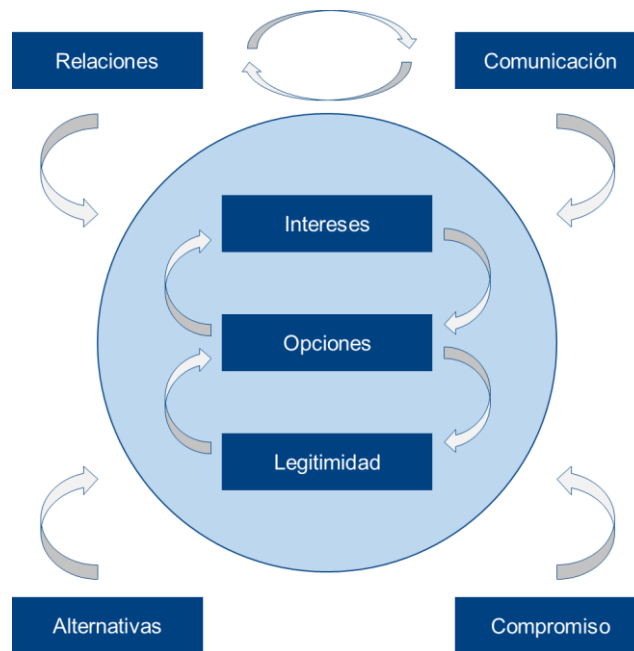
Para Zapata (2010) las etapas de una negociación son más simples y las identifica como: promoción, negociación, cierre, y seguimiento, prácticamente enfocadas a las ventas. Es en la etapa de negociación donde se definen las bases de la misma, identificando la autoridad, el poder y solucionando conflictos.

En 1981, Roger Fisher y William Ury publicaron el clásico de negociación *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*. Desde entonces, y por más de treinta años, el llamado “Método Harvard” (“gana-ganar” o “ganancia mutua”) se ha convertido en un enfoque estandarizado de negociación, particularmente en los países occidentales. De forma simplificada, este método consiste en que ambas partes dejen la mesa de negociación sintiéndose razonablemente satisfechas con lo que han ganado, lo cual constituye un aspecto especialmente importante para cultivar relaciones de negocios al dejar de lado la connotación del negociador como “adversario” (Fisher & Ury, 1991). En dicho libro, estos autores proponen los siguientes siete los elementos que constituyen una negociación efectiva (ver Figura II.19):

1. Relaciones:
 - a. Desterrar las personas y el problema.
 - b. Planear y preparar una buena relación de trabajo.
 - c. Ser respetuoso, digno de confianza y constructivo.
2. Comunicación:
 - a. Habilidades básicas de comunicación.
 - b. Habilidades de comunicación para obtener información.
3. Intereses:
 - a. Identificar colectivamente, articular y priorizar los intereses y preocupaciones de los grupos de interés relevantes.
 - b. Sondar intereses subyacentes, de ambas partes.
 - c. Compartir y aclarar los intereses de ambas partes, ir más allá de la especulación y admitirlos como punto de partida.
 - d. Identificar y compartir los intereses comunes como la base para desarrollar opciones.
 - e. Intereses de la propia agenda.
4. Opciones:
 - a. Diseñar opciones, no posiciones.
 - b. Crear opciones que satisfagan los intereses de ambas partes.
 - c. Encontrar formas de maximizar la ganancia mutua.
5. Alternativas:
 - a. Identificar la necesidad de satisfacer los propios intereses de otra manera.
 - b. Identificar y articular la mejor alternativa -o la más factible- para tener un acuerdo negociado.
 - c. Entender completamente las implicaciones, consecuencias, riesgos y costos del propio BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) y del de la contraparte.
 - d. Seleccionar y mejorar el propio BATNA.

- e. Identificar las mejores y peores alternativas abiertas a la otra parte.
 - f. Empobrecer el BATNA de la contraparte y proseguir la negociación.
6. Legitimidad:
- a. Debe prevalecer una consideración para lograr un acuerdo justo.
 - b. Utilizar criterios externos y objetivos fijados previamente como base para legitimar las opciones seleccionadas y como escudo para rechazar propuestas inaceptables.

FIGURA II.19 LOS SIETE ELEMENTOS DE UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA



Fuente: Fisher y Ury (1991).

En lo que respecta al resultado, el acuerdo final alcanzado debe satisfacer los intereses de ambas partes, además de demostrar que ha sido justo, que es una alternativa mejor que el BATNA, y que es factible.

Por su parte, Lax y Sebenius (2003) identifican tres dimensiones que complementan la negociación. La primera la constituyen las tácticas, la segunda es el diseño del acuerdo y la tercera es el ajuste. De acuerdo con estos autores, cada dimensión es esencial, aunque una

gran cantidad de negociadores se enfocan sólo a las primeras dos y el éxito o fracaso de una negociación depende de la importancia que los ejecutivos asignen a cada una de ellas. Cada una de estas dimensiones se explica en la Tabla II.7.

TABLA II.7 LAS TRES DIMENSIONES DE LA NEGOCIACIÓN

	DIMENSIÓN	BARRERAS COMUNES	ENFOQUE
1-D	Tácticas. Personas y procesos.	Aspectos interpersonales, comunicación deficiente, actitudes de negociación extremas.	Actuar “sobre la mesa” para mejorar los procesos interpersonales y las tácticas.
2-D	Diseño del acuerdo. Creación de valor y contenido.	Falta de acuerdos deseables o factibles.	Regresar a la planeación inicial para rediseñar tratos que creen valor perdurable.
3-D	Ajuste. Alcance y secuencia.	Grupos, asuntos, BATNAs, y otros elementos que no apoyen un proceso viable o un acuerdo de valor.	Hacer movimientos “lejos de la mesa” para crear un alcance y una secuencia más favorables.

Fuente: Lax y Sebenius (2003).

El modelo de negociación 3-D da por hecho la competencia táctica de los negociadores, así como su habilidad para escuchar y persuadir. Sin embargo, estas habilidades básicas (1-D) deben perfeccionarse y el negociador debe pasar a la segunda dimensión e innovar en el diseño de acuerdos que creen valor para las partes involucradas (2-D). No obstante, estos autores hacen hincapié en la necesidad de que la negociación transite hasta la tercera dimensión (3-D), que consiste en tomar acciones que puedan alterar la secuencia de las etapas de negociación tales como incorporar a nuevas partes interesadas, lo que a su vez modifica el alcance de las negociaciones, todo lo cual rebasa el aspecto táctico (Lax & Sebenius, 2003).

5.2 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

El punto de partida de toda negociación es el conflicto, el cual puede entenderse como una incompatibilidad de cogniciones o emociones entre los individuos o entre grupos de individuos.

Las cogniciones abarcan aquello que los individuos creen que saben, y pueden estar basadas o no en la realidad, por ello el conflicto puede ser real o percibido. En la interacción social, la percepción es más importante que la realidad y afecta directamente el comportamiento de las personas, su actitud y comunicación (Budjac, 2011).

El conflicto existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición, lo cual se da cuando las expectativas no escritas de cada parte en una relación fracturan el contrato psicológico. Por ello es importante compartir la información y negociar las expectativas en forma asertiva, para que el conflicto pueda ser considerado positivo. En este caso el conflicto es funcional, es decir, el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos organizacionales (Lussier y Achua, 2011). La cuestión entonces consiste en cómo manejar el conflicto para beneficio de la organización.

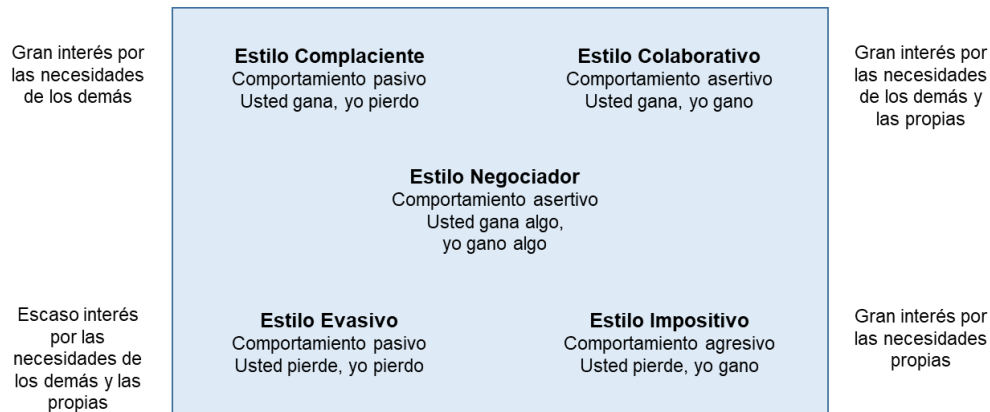
A nivel personal, la actitud o visión general que un individuo tiene respecto al conflicto, junto con las características propias de su personalidad, determinan su estilo de negociación, que es el enfoque personal hacia una negociación en particular (Budjac, 2011).

Lussier y Achua (2011) identifican cinco estilos de manejo del conflicto, basados en dos dimensiones de interés: la concerniente a las necesidades de los demás y la preocupación por las propias necesidades. Estas preocupaciones desencadenan tres tipos de comportamiento:

- 1) Un escaso interés por las propias necesidades y una gran preocupación por las necesidades de los demás resultan en un *comportamiento pasivo*.
- 2) Una gran interés por las propias necesidades y una escasa preocupación por las necesidades de los demás conducen a un *comportamiento agresivo*.
- 3) Un interés moderado o alto por las propias necesidades y por las necesidades de los demás propician un *comportamiento asertivo*.

Según los autores, cada comportamiento ante el conflicto genera una combinación diferente de situaciones ganar-perder, tal como se aprecia en la Figura II.20.

FIGURA II.20 ESTILOS DE MANEJO DEL CONFLICTO.



Fuente: Lussier y Achua (2011).

El estilo de manejo del conflicto que el individuo tiende a utilizar, así como su interés por las necesidades propias y de los demás, están condicionados su personalidad y su estilo de liderazgo predominante (Lussier & Achua, 2011).

En un orden similar de ideas, Budjac (2011) describe cuatro estilos principales de negociación:

- a) Evasivo. Consiste en retirarse o retractarse de la negociación. En este caso, se puede intentar ignorar por completo la existencia de un conflicto o intentar negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto en busca de una resolución. Por medio de la evasión se evita obtener lo que se desea, ocasionando la pérdida de oportunidades y beneficios.
- b) Contencioso o competitivo. Representa un enfoque ganar-perder, bajo la perspectiva de suma cero, en donde los recursos son limitados y una de las partes siempre pierde. Es un estilo egocéntrico caracterizado por la crítica, por estar a la defensiva, por usar tácticas de obstrucción y por el desdén. Si este estilo continúa lo suficiente, pueden surgir otros comportamientos más violentos, incluidas las trampas.

- c) Adaptativo. Ceder algo de lo que uno desea ante la petición del otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades. Evade hacer más negociaciones al aceptar el acuerdo sin considerar otras opciones más creativas. El comportamiento que ejemplifica este estilo es dividir la diferencia y concordar de modo abierto mientras por dentro se está insatisfecho.
- d) Cooperativo o colaborativo. Intenta encontrar una forma en la que tanto el negociador como la otra parte obtengan lo que desean. Este estilo de negociación es consistente con el enfoque de ganar/ganar, es buscar la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes. Es lo opuesto al enfoque de suma cero. Se trata de colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos. Las conductas clave que ejemplifican un estilo cooperativo son escuchar y expresar sentimientos y deseos.

Por su parte, Fisher y Ury (1991) sugieren que los negociadores deben dar prioridad a los asuntos interpersonales desde el inicio hasta el final del proceso de negociación, por encima del tema de negociación. Esto implica tener un estilo de negociación “suave” con las personas y “duro” con el problema a negociar.

Powell (2012) menciona además los beneficios de negociar en equipo, ya que los equipos estimulan una mayor discusión y los individuos pueden compartir más información referente a los intereses, prioridades y otros asuntos de la negociación. Los equipos también pueden brindar una posición de mayor seguridad que la de un negociador individual. Esto es especialmente importante en situaciones altamente estresantes, pues los miembros de un equipo pueden sentirse menos presionados y competitivos. La negociación en equipo se recomienda en las siguientes situaciones: 1) la negociación es compleja y requiere de *expertise* en diversos ámbitos de competencia; 2) la negociación tiene un gran potencial para crear soluciones creativas; 3) deben haber representación de diversos intereses; 4) se requiere

desplegar las fortalezas del equipo ante la contraparte, como en los contextos internacionales; 5) para enfatizar ante la contraparte que la negociación se toma seriamente, como en las fusiones o adquisiciones.

Las negociaciones más complejas son las que requieren la intervención de equipos, en donde cada integrante debe desarrollar un rol específico para que éstas sean efectivas, estos roles incluyen el negociador en jefe, el tomador de decisiones, el facilitador, el analista, el generador de ideas y el observador (Powell, 2012).

Una noción interesante es la de los perfiles del negociador y de la contraparte, basados en herramientas de diagnóstico del comportamiento, es decir, en la observación de aspectos como la corporalidad y en el lenguaje verbal y no verbal que tienen las partes. Para determinar el perfil del negociador Zapata (2010) sugiere utilizar la herramienta de autodiagnóstico del perfil del negociador, ya que la percepción que se tiene al relacionarse con los demás y la forma como se actuará frente a una negociación dependen del propio perfil, pues ante situaciones críticas o extremas siempre se actúa de forma automática, por lo que implícitamente se incorpora el concepto de competencias.

En el proceso de definir el perfil del negociador es importante recopilar la mayor cantidad de información relevante acerca de la contraparte para construir una idea clara del perfil sociocultural de la misma. En la determinación del perfil del negociador también interviene la intuición, entendida como el mensaje emocional no racional que se obtiene de la interacción con las personas. Zapata (2010) invita a utilizar la intuición en razón de que va más allá de las apariencias y de la imagen, proporcionando información sobre si algo anda mal con las intenciones de las personas, por lo que representa un lenguaje muy útil cuando se aprende a interpretarlo.

Los perfiles del negociador son tendencias basadas en estilos y perfiles de comportamiento, y se identifican como: 1) promotor; 2) soporte; 3) controlador; y 4) analítico. Lo ideal es actuar en cada situación de acuerdo con el perfil necesario, para lo cual se requiere manejo,

entrenamiento y una alta inteligencia emocional. El analizar el perfil propio y el de la contraparte permite plantear estrategias para influir sobre ésta última y no cometer errores al momento de relacionarse con ella (Zapata, 2010).

Zapata (2010) menciona también los errores que deben evitarse en las estrategias de promoción y sugiere que sea un negociador con perfil analítico quien desarrolle la etapa de negociación. Para la etapa de cierre, el autor sugiere que ésta corra a cargo de un negociador con perfil controlador, para de esta forma lograr concretar la venta o negocio.

Finalmente, durante la negociación es necesario controlar las emociones para estar en condiciones de utilizar la capacidad de juzgar y negociar racionalmente. Esto se logra anticipándose y siendo capaz de identificar y conocer las propias reacciones, las situaciones detonadoras de emociones y qué puede hacerse para mantenerlas en un nivel aceptable de control. Las emociones no son buenas ni malas; son simplemente un componente intrínseco de la naturaleza humana, es por ello que los psicólogos cognitivo-conductuales afirman que las personas deben aprender a controlarlas hasta un nivel en que no interfieran con la consecución de sus objetivos y metas.

Diversos autores (Fisher & Ury, 1991; Lussier & Achua, 2011; Powell, 2012) intentar ser más precisos en la focalización sobre las emociones que provocan tendencias de valoración, predictores de respuestas y, sobre todo, estar consciente de qué emociones diferentes provocan resultados diferentes (lo que se conoce como el “endowment effect”).

Dirigir emociones en negociación implica considerar los siguientes aspectos: a) tiempo; b) reconocer sentimientos; c) instaurar la negociación responsable; y d) formular propuestas con la otra parte. Por ello, cuando alguno de los miembros del equipo de negociación o la otra parte se ve afectada por emociones negativas las habilidades de liderazgo y comunicación son un gran soporte para mantener a flote la negociación.

5.3 EL LENGUAJE DE LA NEGOCIACIÓN

Para Joan Mulholland (2003), la negociación debe ser vista como una actividad social que abarca una amplia gama de actos lingüísticos. Desde la óptica de esta autora, la negociación es una subvariedad de la conversación, que posee reglas de procedimiento más estrictas y un objetivo definido, y se distingue de ésta porque incorpora dos elementos complementarios al objetivo: 1) existe algún grado de desacuerdo u oposición entre los participantes que debe resolverse; y 2) existe la necesidad de producir alguna acción o decisión de principio.

Mulholland (2003) enfatiza que “toda negociación está constituida por el lenguaje y es un conjunto de conductas sociales que dentro de este ámbito se ponen en acción”. La totalidad de enunciados emitidos y textos escritos dentro de este marco constituyen actos que al final tienen repercusiones. Si bien estos actos no pueden resolver problemas empresariales por sí mismos, pueden solucionar los malentendidos que origina el uso del lenguaje y mejorar en todos los casos el modo de conducir la negociación.

Por lo general, los negociadores concentran su atención exclusivamente en los aspectos cognitivos o materiales de la situación que examinan, sin tener en cuenta el papel fundamental que desempeña el lenguaje en la representación de esos elementos; no obstante, si el lenguaje utilizado en la negociación no es el adecuado para sus propósitos, o la representación es deficiente, la interacción completa puede fracasar (Mulholland, 2003).

La misma autora sostiene que “la competencia para negociar se produce cuando una persona reconoce con sensibilidad cuáles son los factores lingüísticos que influyen [en la interacción], y desarrolla un repertorio personal de técnicas”; también se requiere una adaptación flexible de esas técnicas para ponerlas al servicio de una determinada situación de negociación (Mulholland, 2003).

En virtud de lo anterior, es importante que los negociadores reconozcan el poder del lenguaje y comprendan cuáles son sus potencialidades como instrumento para esa función, pues estos conocimientos incrementarán notablemente la eficacia de sus técnicas. Entender

plenamente cómo funciona el lenguaje en la comunicación permite una mayor creatividad y mejora la calidad de lo que aportan los participantes. También ayuda a comprender con mayor exactitud las estrategias negociadoras de los demás. Como se comentó en el apartado 5.1, Fisher y Ury (1991) reconocen el papel trascendental que juega el lenguaje en el proceso de negociación y lo subdividen en dos tipos de habilidades de comunicación:

1. Habilidades básicas de comunicación:

- a) Escucha activa. Para lograr la escucha activa, deben superarse ciertos hábitos y tendencias que interfieren con la escucha.
- b) Demostrar comprensión efectiva de lo expresado. Implica reconocer lo que la otra parte ha dicho y siente. Es conveniente parafrasear y resumir.
- c) Escuchar para entender, hablar para ser entendido. Preparar el vocabulario, el tono y el registro a utilizar; así como ser muy cuidadoso de los turnos de habla.
- d) Hablar asertivamente acerca de los asuntos importantes. Hacer saber a la otra parte cuáles asuntos son cruciales para uno y para la comunidad, y cómo se sienten respecto del conflicto a negociar. Se recomienda hablar en primera persona.
- e) Ser claro y conciso. Tener claridad acerca del propósito y el impacto que se desea causar con lo expresado.

2. Habilidades de comunicación para reunir información sobre los intereses de la otra parte:

- a) Aclarar y comprobar mensajes. Utilizar preguntas para demostrar empatía o para descubrir los intereses de la contraparte, del tipo “¿Podría explicar...?”. Incluye también formular preguntas clave para sacar conclusiones sobre la otra parte, por ejemplo “¿Qué se necesitaría para...?”.
- b) Habilidades de estructuración integradoras. Parafrasear para dar retroalimentación sobre lo entendido de los aspectos e intereses clave de la contraparte, así como resumir de forma exacta lo discutido hasta un punto determinado.

Mulholland (2003) identifica además, las siguientes actividades genéricas que ejecuta el negociador en su calidad de hablante:

- a) expresar un punto de vista sobre la cuestión que se discute;
- b) aportar a la discusión los temas, opiniones, necesidades, propósitos, etc., de su interés;
- c) adaptar, corregir, modificar u omitir aquellos elementos inaceptables para la mayoría o, en caso de una negociación polarizada, inaceptables para alguna de las partes;
- d) jerarquizar las cuestiones representadas, clasificarlas y elegir las que puedan agruparse para formar un todo aceptable;
- e) formular la que será la propuesta final;
- f) formular el acto comunicativo final, sea éste un plan, contrato, acuerdo verbal o cualquier otro elemento.

Por otra parte, cuando participa como oyente, el negociador responde a la interacción ejecutando los actos descritos a continuación (Mulholland, 2003):

- a) advierte cuáles son los actos principales de los demás, por ejemplo, proponer, sugerir, informar, desechar o disputar;
- b) analiza qué criterios emplean los participantes para establecer cuáles son los actos principales y secundarios;
- c) advierte qué actos no ejecutan los demás;
- d) se entera de las ideas de los otros;
- e) sabe cuándo apoyarlas o rechazarlas.

De esta forma, se puede concluir que mientras mejor sea la competencia comunicativa mejor serán las habilidades de negociación de un individuo. Un manejo óptimo del lenguaje permite al

negociador mejorar la lectura de la situación al incrementar su capacidad para predecir y analizar la conducta discursiva de los demás; y, en última instancia, situarse en una posición de conducir con mayor fluidez y generar mayor influencia en el complejo proceso de la comunicación. Adicionalmente, al concentrarse en las posibilidades funcionales generales del lenguaje y el discurso es posible dejar de insistir en el uso de conductas específicas, lo cual permite al negociador aumentar su repertorio de conductas en todos los aspectos de la interacción.

5.4 NEGOCIACION INTERCULTURAL

En un mundo globalizado y diversificado, las personas interactúan cada vez con más frecuencia con miembros de otras culturas en diversos contextos, lo cual generalmente se considera como un marco cultural, ya que los miembros de diferentes culturas entienden la negociación de forma diferente, generando una discrepancia en la conceptualización básica de la negociación.

Es debido a estas discrepancias conceptuales sobre la negociación y sobre los objetivos de la misma que se hace necesaria una definición acotada a las negociaciones interculturales, las cuales son influenciadas por la cultura, y por una enorme variedad de procedimientos y prácticas. Moore y Woodrow (2010) definen la negociación intercultural como un proceso iniciado por individuos, grupos u organizaciones pertenecientes a diferentes culturas que los faculta para:

1. Definir conjuntamente la forma de sus relaciones;
2. Aclarar individualmente y en conjunto los objetivos y resultados a ser alcanzados;
3. Comunicarse sobre cuestiones de interés individual o común;
4. Educarse mutuamente sobre diversos asuntos compartidos, intereses o necesidades;

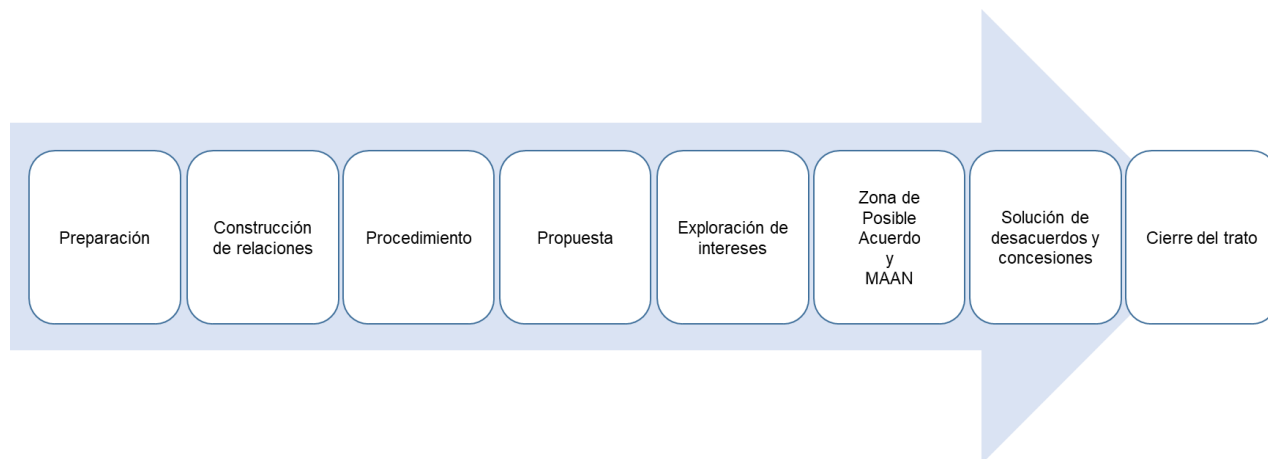
5. Desarrollar opciones que den solución a sus intereses, necesidades, asuntos, problemas o conflictos;
6. Influir y persuadirse mutuamente;
7. Alcanzar decisiones y acuerdos mutuamente aceptables;
8. Implementar los acuerdos alcanzados.

Los directivos de diversos grupos étnicos y sociedades, que están involucrados en la construcción de transacciones financieras de mutuo beneficio necesitan entender la cultura propia y cómo ésta influye sobre sus suposiciones y el comportamiento de negociación, el impacto de la cultura sobre los otros negociadores y el contexto cultural en el cual ocurre la negociación (Moore & Woodrow, 2010).

Es en este contexto intercultural que caben las negociaciones internacionales. Desde una perspectiva de negociación internacional, Powell (2012) estructura el proceso de negociación en ocho etapas (ver Figura II.21): 1) Preparación; 2) Construcción de relaciones; 3) Definición del procedimiento sobre cómo habrá de llevarse a cabo la negociación; 4) Elaboración de la propuesta; 5) Exploración de los intereses de las partes involucradas; 6) Establecimiento de la zona de negociación; 7) Solución de desacuerdos; y 8) Cierre.

Para Powell (2012) la etapa de preparación es crucial cuando la negociación se lleva a cabo entre culturas diferentes, especialmente con aquellas con las cuales el negociador no está familiarizado. Para ello es imprescindible realizar una primera etapa de investigación completa sobre la cultura meta en general y en particular sobre compañía con la cual se pretende realizar negocios, a fin de establecer objetivos realistas y ser capaz de generar alternativas creativas. Es en esta etapa cuando se decide si se utilizará un equipo de negociación y se selecciona a los miembros del mismo. Es igualmente importante considerar el territorio dónde se realizará la negociación, a fin de preservar o contrarrestar posiciones de poder.

FIGURA II.21 ETAPAS A SEGUIR EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES



Fuente: Powell (2012).

En lo que se refiere a la construcción de relaciones, Powel (2012) sugiere que ésta va más allá de la expectativa de una relación de negocios. Se basa en el establecimiento de la confianza. En el mundo de los negocios es un hecho que muy pocas personas pueden darse el lujo de hacer negocios con personas en quienes no confían. En algunas culturas la amistad es considerada una base segura para realizar negocios, lo cual no significa que sólo se realicen negocios con amigos, pero conviene construir algún tipo de relación amigable, o cuando menos cordial, antes de proceder a la negociación. Esto es casi esencial en la cultura árabe y la mayoría de los países latinos, asiáticos y del golfo pérsico (Powell, 2012). Asimismo, el negociador debe poner especial atención en el establecimiento del *rapport*, el cual es fundamental para construir relaciones con la contraparte y definir la agenda de negociación. El *rapport* puede definirse como la sintonía psicológica registrada entre dos personas al comunicarse, que generalmente surge de manera inconsciente y espontánea, una conexión que tiene un reflejo inmediato en el lenguaje corporal (Goleman, 2011). No obstante, para los negociadores, el establecimiento del *rapport* a través de indicios contextuales representa una actividad consiente e intencionada.

La tercera etapa consiste en definir el procedimiento según el cual habrá de conducirse la negociación. Dicho procedimiento está muy ligado a la cultura y, aunque se esperaría que sus etapas se desarrollaran de manera similar en países con antecedente culturales comunes, éstas no siempre se llevan a cabo en el mismo orden y pueden manejarse de manera diferente. El procedimiento dependerá de cuán predecibles sean los asuntos a tratar y de qué tan frecuente y compleja sea la propia negociación. Es en esta etapa en donde se elabora una agenda preliminar y se determinan los aspectos que habrán de negociarse conjuntamente. En el primer acercamiento se puede requerir conceder más tiempo a la contraparte para tener mayor claridad sobre el asunto a negociar. Similarmente, se debe tener cuidado con el manejo del tiempo, ya que una agenda muy rígida puede bloquear la creatividad y limitar el tratar asuntos emergentes durante las reuniones de trabajo, además de que reduce la flexibilidad para revisar asuntos previamente discutidos.

El cuarto paso es fundamental para todas las negociaciones y consiste en realizar la propuesta. Según Powell (2012) es vital decidir desde la etapa de planeación si se desea plantear la propuesta inicial antes de escuchar la de la contraparte o viceversa, decisión que es parte crucial de la estrategia de negociación. La ventaja obvia de hacer la propuesta en segundo término es que para entonces ya se han escuchado las necesidades y prioridades de la otra parte antes de comprometerse con una posición inicial. Esta postura es útil cuando no se tiene la certeza de cuál será la propuesta inicial de la otra parte, pues permite asegurar que no se está ofreciendo más de lo que la contraparte estaría dispuesta a aceptar.

Por otro lado, cuando se espera que la propuesta de la contraparte esté por debajo de las expectativas que se tienen, es ventajoso ser el primero en plantear la propuesta. De esta forma se fijan de antemano los parámetros para el resto de la negociación, lo cual se conoce como *anclaje*. Si ambas partes muestran una preferencia por escuchar la propuesta de la contraparte antes de plantear la propia, todo se reduce a una cuestión de poder, en donde dominará la parte con mayor poder de negociación (Powell, 2012).

La quinta etapa, de exploración de intereses, consiste en obtener tanta información como sea posible acerca de la contraparte. La información es crucial para alcanzar el resultado esperado de la negociación y se obtiene a través de técnicas de interrogación que estimulen un intercambio de puntos de vista abierto (Fisher y Ury, 1991; Mulholland, 2003; Steele & Beasor, citados en Powell, 2012). El saber plantear las preguntas correctas no sólo ayuda a aclarar puntos críticos de la negociación, sino que permite ganar tiempo para pensar y actuar cuando no se concuerda con lo planteado. Las técnicas de interrogación forman parte esencial del lenguaje de la negociación y constituyen una excelente herramienta para influenciar la negociación aún cuando la contraparte ha pronunciado varios “no” (Fisher y Ury, 1991; Mulholland, 2003; Powell, 2012). Un negociador hábil hace más del doble de preguntas que un negociador promedio, con la intención principal de descubrir la posición de la contraparte e inferir el pensamiento lógico que sigue, en lugar de simplemente bombardearla con información y razones que apuntalen la propuesta realizada previamente (Powell, 2012). Negociar en un idioma extranjero implica un reto aún mayor, y el intercambio de preguntas a lo largo de la interacción se convierte en una técnica indispensable para evitar que ocurran malentendidos que puedan dificultar o complicar la negociación; además de que permite ganar tiempo adicional para pensar lo dicho anteriormente, sin comprometerse a dar una respuesta inmediata.

La parte central del Método Harvard constituye la etapa de negociación propiamente dicha (sexta etapa), que consiste en preparar y negociar el BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), que representa el curso de acción alternativo en caso de no se logre obtener lo que se desea a través de la negociación. El término BATNA se debe a Fisher y Ury, quienes lo usaron por primera vez en 1981 en el clásico de negociación *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*. Nuevamente, la etapa de planeación es esencial para construir un BATNA fuerte, ya que mientras más se invierta en la investigación previa, se dependerá en menor medida de las propuestas de la contraparte para cerrar el trato.

Para lograr alcanzar un acuerdo de negociación utilizando el BATNA es indispensable que ambas partes se desplacen desde su postura inicial a una Zona de Posible Acuerdo (ZOPA), para lo cual es de gran ayuda el esquema de las concesiones máximas y mínimas que las partes están dispuestas a hacer. Una representación popular de la ZOPA es la que se muestra en la Figura II.22.

La séptima etapa involucra las habilidades de persuasión de los negociadores para ejercer influencia y ser capaces dar solución a los desacuerdos surgidos. Aunque algunas personas son persuasivas por naturaleza, en realidad utilizan algún conjunto de técnicas que es posible replicar y aprender. La investigación demuestra que, en general, los individuos no son tan racionales al momento de tomar decisiones como se cree, y de hecho siguen patrones predecibles, los cuales pueden ser influenciados (Powell, 2012). A este respecto, el psicólogo social experimental Robert Cialdini (2001) centró su investigación en explorar por qué una petición formulada de determinada manera es rechazada, mientras que otra petición con el mismo contenido pero planteada de una forma ligeramente diferente es atendida. Cialdini (2001) postula lo que denomina los *seis principios de influencia*, que se encuentran detrás de cualquier intento de persuasión, y se emplean para conseguir la conformidad del receptor. Cialdini examina estos principios de acuerdo a su función social y su utilización por los “profesionales del consentimiento”: todas aquellas personas cuyo trabajo consiste en obtener compras, donaciones, concesiones, votos y aceptaciones de cualquier otro tipo. Estas personas utilizan diversas tácticas que se rigen por un principio psicológico que dirige el comportamiento de los individuos y confiere a cada táctica su poder de influencia y persuasión: 1) Reciprocidad; 2) Compromiso y coherencia; 3) Conformidad social; 4) Simpatía; 5) Autoridad; y 6) Escasez. Ninguno de estos principios funciona mejor que el otro y su utilización depende del contexto de negociación (Powell, 2012).

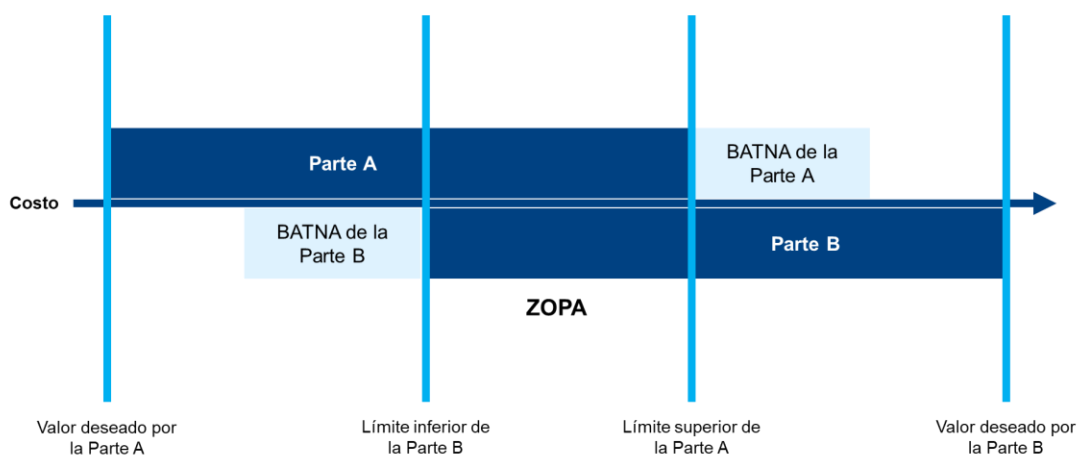
Teniendo en cuenta que en muchos casos una negociación ganar-ganar es más una aspiración que una realidad, no puede ignorarse el hecho de que algunos negociadores utilizan

tácticas de persuasión cuestionables, tales como esconder las verdaderas intenciones, “estirar” la verdad, imponer fechas límite ficticias, e incluso, mentir.

Es importante tener en cuenta que los desacuerdos son naturales en todo proceso de negociación y que de hecho el confrontar ideas, exponer puntos de vista divergentes y expresar opiniones contrarias es en realidad saludable para la negociación, ya que se amplían las perspectivas y se genera apertura para entender un poco más a la otra parte y sus motivaciones (Powell, 2012). Es entonces cuando se manejan las pausas (o “tiempos fuera”); incluso si no hay un conflicto real, estas pausas son útiles para los negociadores puesto que les dan la oportunidad de descansar y reflexionar sobre cómo está progresando la negociación y, cuando se trabaja en equipos, para dialogar con los otros miembros y afinar estrategias.

Para el manejo de estas pausas, Ury (2015) sugiere los siguientes pasos: 1) recapitular lo que hay sobre la mesa; 2) concentrarse en el problema clave; 3) alejarse del problema; 4) cambiar la perspectiva; 5) introducir una nueva variable; 6) ofrecer la oportunidad de seguir haciendo negocios; 7) comprometerse; 8) hacer una concesión (o contrapeso), y si se requiere; 9) solicitar un mediador, una tercera parte que ayude a destrabar la negociación.

FIGURA II.22 ZONA PRÓXIMA DE ACUERDO (ZOPA)



Fuente: Fisher y Ury (1991).

La etapa final consiste en cerrar el trato, lo cual exige suma sutileza y cuidado. Por un lado, si una negociación toma demasiado tiempo, se corre el riesgo de perder lo que ya se ha ganado. Por el otro, si no se negocia lo suficiente, el riesgo es no conseguir todo lo que podría haberse ganado (Powell, 2012). Durante el cierre, se recomienda hacer un resumen de los puntos acordados, de los que quedaron fuera del acuerdo y comprometerse a realizar todos los aspectos sobre la implementación del acuerdo, así como definir si será necesario realizar reuniones de seguimiento para evitar sorpresas posteriores una vez que la negociación se ha considerado terminada. Finalmente, conviene planear el cronograma y las etapas para implementar el acuerdo alcanzado (Fisher & Ury, 1991).

Es preciso mencionar que algunos expertos sobre el tema de negociación lo consideran como un proceso idealista y muchos proponen que se utilice el enfoque “duro”, el cual evita una confrontación directa del conflicto, pero emplea tácticas de presión para obtener los resultados deseados (Powell, 2012).

No debe olvidarse que la negociación ocurre en el contexto de las relaciones, nuevas o no, que surgen como afiliaciones entre individuos o grupos. Estas relaciones unen a las partes mediante sentimientos comunes positivos –confianza, respeto, cuidado, compromiso, o incluso amor- y las separan debido a la desconfianza, recelo, dolor u odio. Las relaciones constructivas, que en ocasiones son una precondición para que se lleven a cabo las negociaciones, generalmente se establecen sobre el desarrollo de sentimientos y percepciones positivas, interacciones y obligaciones o intercambios recíprocos. Debido a que las relaciones son a menudo la clave para el éxito o fracaso potencial de una negociación entre diferentes culturas, es esencial examinar cómo el negociador establece, mantiene o perjudica las relaciones (Moore & Wodrow, 2010).

Se concluye este capítulo acerca de la negociación, resaltando la estrecha relación que esta competencia tiene con la comunicación y el liderazgo. Los líderes efectivos alientan la solución

de conflictos y construyen la colaboración en la empresa. Sin embargo, mientras que las capacidades únicas son específicas de las empresas en posiciones competitivas particulares, las capacidades genéricas están presentes en la mayoría de las organizaciones y tienen una asociación positiva con la estrategia y el desempeño global de la organización.

El perfil o personalidad del directivo o empresario es fundamental y determinante para emprender proyectos, pero no es el único factor a tomar en cuenta, máxime cuando la envergadura de tales proyectos incluye la exportación.

Hay que continuar la propia formación, ya sea en ambientes formales o informales. Por tanto, la educación se convierte en uno de los factores básicos a considerar y la determinación del empresario para incrementar su repertorio de competencias es fundamental. La formación basada en competencias es una apuesta sistemática al propósito educativo de la formación integral. Además, la educación de excelencia es factor fundamental para el desarrollo de un país; esto es una constante en todas las naciones que han logrado el éxito en el comercio exterior. Por tanto, hacerse cargo de la propia educación es, a niveles empresariales, responsabilidad de uno mismo y no del sistema educativo gubernamental. La educación no sólo compensa la escasez de recursos con los que la naturaleza dota a la región, sino que además permite hacer uso exponencial de los recursos con los que se cuenta (Martínez et al., 2010).

Por su parte, Porter (1991) afirma que en el comercio exterior, una cultura exportadora y de negocios internacionales arraigada en la sociedad impulsa a la participación activa de su población en los mercados internacionales, por lo que los exportadores michoacanos están obligados a explorar sus áreas de oportunidad en el desarrollo de competencias para incrementar sus posibilidades de éxito sostenido.

PARTE III

TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO 6

TRABAJO DE CAMPO

6.1 UNIVERSO

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1980, citado en Hernández et al., 2004). En una investigación científica la población de estudio tiene que ser específica, señalando características tales como homogeneidad, heterogeneidad, finita, infinita, localización, dispersión, ubicación y cantidad de miembros o personas que la componen, que de acuerdo con Hernández y colaboradores (2004), constituyen los parámetros de la muestra.

En esta investigación se utilizaron los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2018), el cual reporta que Michoacán contribuye con el 4.5% (228,817 unidades) al total de 5'053,130 empresas contabilizadas en todo el país. De acuerdo con el DENU (INEGI, 2018), en el Estado de Michoacán se hallan establecidas 31,985 unidades económicas manufactureras. De ésta, 634 son pequeñas (1.98%), 133 son medianas (0.42%) y

sólo 34 son grandes empresas (0.11%), el resto son micro empresas (ver Tabla III.1). Estas empresas fueron tipificadas de acuerdo a la clasificación del SCIAN entre aquellas unidades económicas del sector de la industria manufacturera que pertenecen a los índices 31, 32 y 33.

TABLA III.1 EMPRESAS MANUFACTURERAS POR TAMAÑO EN EL ESTADO DE MICHOACÁN

NÚMERO DE EMPLEADOS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (SECTOR 31 – 33)							TOTAL
	0-5	6-10	11-30	31-50	51-100	101-250	MÁS DE 251	
NÚMERO DE EMPRESAS	29,872	1,312	545	89	73	60	34	31,985

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2018), recuperados el 15/03/2018.

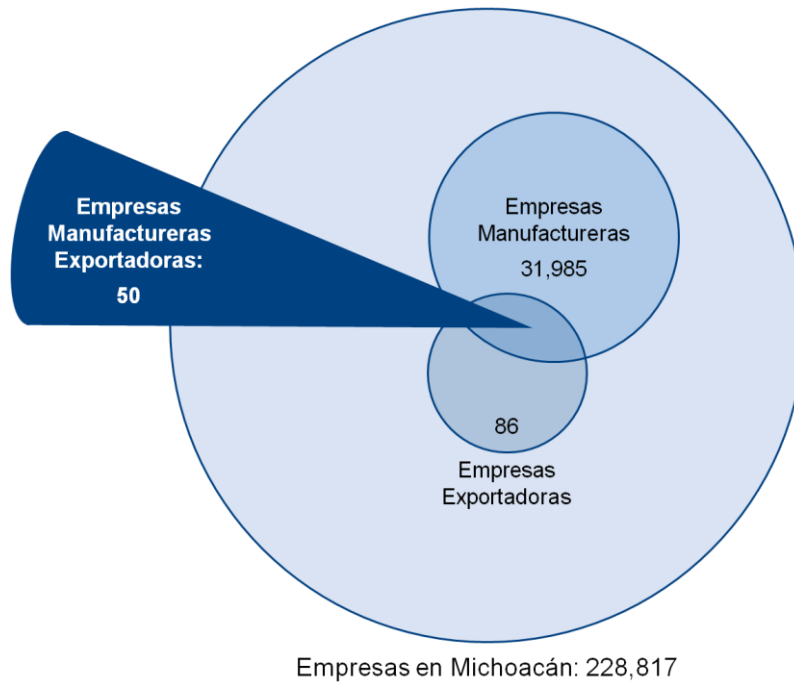
Se utilizaron además las bases de datos empresariales como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (2018), el Sistema de Información Empresarial Mexicano (Secretaría de Economía, 2018) y el Directorio de Exportadores (ProMéxico, 2018), detectándose un total de 171 empresas con actividad de comercio internacional (importación y exportación) en Michoacán, de las cuales únicamente 86 son exportadoras.

6.2 MUESTRA

La medición de las variables utilizadas en esta investigación se efectuó haciendo un censo en el total de la población de empresas que cumple con los criterios de selección (empresas manufactureras exportadoras no agroindustriales). Dado que el número de empresas manufactureras exportadoras en el Estado es limitado, se trabajó con el total del universo detectado (50 empresas) y no con una muestra representativa del mismo (Figura III.1).

El total de las empresas a censar se enlista en la Tabla III.2, y representan apenas el 0.15% del total de empresas manufactureras en Michoacán.

FIGURA III.1 COMPOSICIÓN DEL UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DENU (INEGI, 2018), el SIEM (Secretaría de Economía, 2018) y el DIEX (ProMéxico, 2018), recuperados el 15/03/2018.

La aplicación de encuestas se realizó, en una primera etapa, vía correo electrónico y, posteriormente, en entrevistas cara a cara acordadas previamente con los directivos o dueños de las empresas listadas en la Tabla III.2. La información obtenida a través de las encuestas se complementó con entrevistas a profundidad a empresarios seleccionados.

Posteriormente, los datos recogidos se analizaron para establecer la relación descriptiva de cada una de las competencias estudiadas y su impacto sobre la consolidación de la competencia exportadora.

TABLA III.2 RELACIÓN DE EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN

NO.	NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO	LOCALIDAD
1	AAK México, S.A. de C.V.	Aceites y grasas vegetales comestibles	Morelia
2	Andritz Hydro, S.A. de C.V.	Turbinas hidráulicas	Morelia
3	Arpillas de Exportación, S.A. de C.V.	Sacos, arpillas y textiles de polipropileno y polietileno	Morelia
4	Artifibras, S.A. de C.V.	Autopartes de polipropileno expandido	Uruapan
5	Avo Plus, S.A de C.V.	Productos de belleza	Morelia
6	Botanas Anita, S. de R.L. de C.V.	Frituras	Morelia
7	Calzado Manríquez, S.A. de C.V.	Calzado deportivo y balones	La Piedad
8	Catorce Cero Uno, S.A. de C.V.	Cerveza artesanal	Morelia
9	Cervecería La Bru, S.A. de C.V.	Cerveza artesanal	Morelia
10	Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V.	Chocolate de mesa	Uruapan
11	Cítricos de Apatzingan, S.P.R. de R.L.	Productos derivados del limón	Apatzingán
12	Compañía Tequilera Hacienda Sahuayo, S.A. de C.V.	Tequila	Sahuayo
13	Comprovet, S.A. de C.V.	Jaulas metálicas	Morelia
14	Congeladora y Empacadora Nacional, S.A. de C.V.	Frutas y verduras congeladas	Morelia
15	Corporación Industrial Uruapan, S.A. de C.V.	Máquinas clasificadoras computarizadas	Uruapan
16	D Artesano Arte Diseño en Cobre, S.A. de C.V.	Artesanías y mobiliario de cobre	Santa Clara
17	Deacero, S.A.P.I. de C.V.	Alambre de acero y productos de alambre	Morelia
18	Defrut, S.A. de C.V.	Alimentos deshidratados	Morelia
19	Derivados Lácteos El Sabino, S.A. de C.V.	Productos lácteos	San José de Gracia
20	Dulces Regionales Tres Reyes, S.A. de C.V.	Dulces mexicanos	Zamora
21	Empacadora de Aguacates San Lorenzo, S.A. de C.V.	Productos derivados del aguacate	Uruapan
22	Endur, S.A. de C.V.	Uniformes escolares y de trabajo	Morelia
23	Enorossi Mexicana, S.A. de C.V.	Maquinaria y equipo agrícolas	La Piedad
24	Frexport, S.A. de C.V.	Frutas y verduras congeladas y en conserva	Zamora
25	Frozavo, S.A. de C.V.	Productos derivados del aguacate	Tingüindín
26	Fundidora Morelia, S.A. de C.V.	Piezas de hierro y acero	Morelia
27	Grupo Amag, S.A. de C.V.	Maquinaria y equipo agrícolas	La Piedad
28	Grupo Espinoza Báez, S.A. de C.V.	Ropa para bebés y uniformes	La Piedad
29	Grupo Freza, S.A. de C.V.	Frutas y verduras congeladas	Zamora
30	Grupo Papelero Scribe, S.A. de C.V.	Celulosa de papel	Morelia
31	Hacienda Destiladora de Michoacán, S.P.R. de R.L.	Tequila	Morelia
32	Implementos Porcinos Agropecuarios, S.A. de C.V.	Maquinaria y equipo pecuario	La Piedad
33	Industrial La Fama, S.A. de C.V.	Jabones y productos de limpieza	Morelia
34	Industrias Marves, S.A. de C.V.	Aislantes y acojinamientos textiles	Uruapan

TABLA III.2 RELACIÓN DE EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN (CONTINUACIÓN)

NO.	NOMBRE / RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO	LOCALIDAD
35	Industrias Oken, S.A. de C.V.	Básculas e instrumentos para pesar	Morelia
36	Industrias Textiles Moss, S.A. de C.V.	Playeras y uniformes	Morelia
37	Janesville De México, S.A. de C.V.	Aislantes acústicos y térmicos	Uruapan
38	La Estrella Dulces Regionales, S. de R.L.	Dulces mexicanos	Morelia
39	Lapisa, S.A. de C.V.	Medicamentos veterinarios	La Piedad
40	Marca Madera, S.A. de C.V.	Pisos de madera	Ciudad Hidalgo
41	Nutrimentos Concentra, S.A. de C.V.	Alimento para animales	La Piedad
42	Productora y Comercializadora de Artesanías, S. de R.L. Art.	Artesanías y mobiliario de madera	Paracho
43	Productos Metálicos La Piedad, S.A. de C.V.	Muebles metálicos	La Piedad
44	Productos Naturales La Libertad, S.A. de C.V.	Productos naturales	Morelia
45	Rhinoboots, S.A. de C.V.	Calzado de piel y cuero	Purépero
46	Sacos de Polipropileno Especializados, S.A. de C.V.	Sacos, arpillas y textiles de polipropileno y polietileno	Morelia
47	Team Foods México, S.A. de C.V.	Aceites y grasas vegetales comestibles	Morelia
48	Termofoam Valladolid, S.A. de C.V.	Productos de poliestireno	Morelia
49	Turbomaquinas, S.A. de C.V.	Manufactura y reparación de turbinas de vapores, compresores y componentes	La Piedad
50	Verfruco de México, S. de R.L. de C.V.	Productos derivados del aguacate	Uruapan

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DENUE (INEGI, 2018), el SIEM (Secretaría de Economía, 2018) y el DIEX (ProMéxico, 2018), recuperados el 15/03/2018.

Las empresas exportadoras objeto de estudio se localizan en 12 municipios del territorio michoacano, de la siguiente manera: Morelia con 23 empresas, seguido de La Piedad con 9, Uruapan con 7, y en cuarto lugar Zamora, dónde se ubican 3 empresas. El resto de las localidades albergan sólo una empresa manufacturera exportadora cada una, tal como se puede apreciar en la Tabla III.3.

TABLA III.3 LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS DEL ESTADO DE MICHOACÁN

LOCALIDAD	EMPRESAS	LOCALIDAD	EMPRESAS
Morelia	23	Paracho	1
La Piedad	9	Purépero	1
Uruapan	7	Sahuayo	1
Zamora	3	San José de Gracia	1
Apatzingán	1	Santa Clara	1
Ciudad Hidalgo	1	Tingüindín	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DENUE (INEGI, 2018), el SIEM (Secretaría de Economía, 2018) y el DIEX (ProMéxico, 2018), recuperados el 15/03/2018.

6.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

6.3.1 Diseño del instrumento de medición

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Toda investigación que basa su enfoque en el análisis de información del problema investigado necesita asegurarse de que en la etapa de recolección de datos se obtenga información relevante, fidedigna y suficiente. Por ello, cualquier instrumento utilizado en la recolección de datos en una investigación científica debe poseer tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad. Sin alguna de estas tres condiciones, el instrumento no será útil, los resultados no serán legítimos y la investigación deberá ser rechazada (Hernández et al., 2004).

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002) las encuestas pueden ser clasificadas en entrevista personal y cuestionarios, siendo la primera la más poderosa y útil de la investigación social científica. Según Ander-Egg (1972), la entrevista y el cuestionario son “métodos de encuesta” cuya finalidad es “traducir los objetivos de la investigación en cuestiones particulares”, es decir, planear una serie de preguntas que permitan verificar las hipótesis preliminares de la

investigación. Ander-Egg (1972) también señala las tres cualidades esenciales de todo cuestionario:

- 1) adaptación al objeto de la investigación;
- 2) adaptación a los medios que se poseen para realizar el trabajo;
- 3) precisión de la información recopilada, en un grado de exactitud suficiente y satisfactorio para el objetivo propuesto.

Respecto a la forma en cómo se plantean las preguntas, ésta suelen clasificarse en tres categorías (Ander-Egg, 1972):

- preguntas abiertas: denominadas también “libres” o “no limitadas”, son aquellas que el interrogado responde libremente de acuerdo a su opinión, con su propio vocabulario, expresando todo cuanto desea acerca de la cuestión y sin hallar ningún límite alternativo.
- preguntas cerradas o dicotómicas : llamadas también “limitadas” o “alternativas fijas”, sólo pueden ser contestadas con un “sí” o “no”, y en último caso por un “sin opinión”. No admiten matices de respuestas ni posiciones intermedias.
- preguntas de elección múltiple: similares a las preguntas cerradas, son aquellas que, dentro de los extremos de una escala, permiten una serie de matices establecidos de antemano. Las respuestas posibles están dadas y estructuradas junto con la pregunta, y el interrogado sólo tiene que elegir entre varios grados de opinión.

Para llevar a cabo la recolección de datos de esta investigación, se diseñó una encuesta elaborada a partir de la operacionalización de las variables definidas en el marco teórico, la cual consta de tres partes. La primera parte está integrada por preguntas para recabar la información socio-demográfica de las empresas y los encuestados. La segunda parte se compone por 5 ítems de elección múltiple que miden la competencia exportadora de las

empresas. La tercera parte se integra por 29 ítems (28 de elección múltiple y 1 dicotómico) diseñados de forma tal que sólo se permite elegir una de las opciones de respuesta preestablecidas, y cuya finalidad es medir el nivel de competencia en las variables independientes de los directivos y/o propietarios de las empresas manufactureras seleccionadas. El instrumento diseñado para abordar las variables formuladas en la hipótesis de trabajo de esta investigación se muestra en el Anexo I.

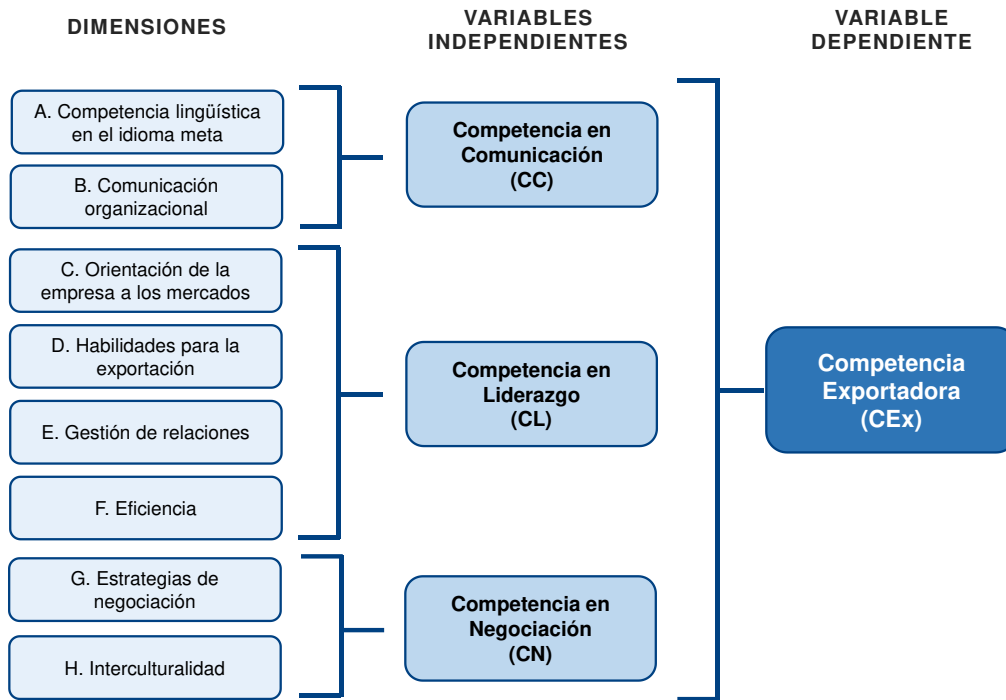
Para Hernández et al. (2004), un ítem es la unidad mínima que compone una medición y se diseña como un reactivo que estimula una respuesta en un sujeto.

La encuesta se estructuró tanto en una versión impresa como en versión digital, con la finalidad de facilitar su aplicación y difusión, adoptando ésta última la forma de un formulario digital alojado en el servicio Google Drive.

6.3.2 Operacionalización de las variables

De acuerdo con Bunge (2011), del mismo modo que ninguna teoría factual se sostiene por sí misma, así tampoco hay dato que constituya por sí mismo evidencia en favor o en contra de una teoría, a menos de que haya sido conseguido e interpretado con la ayuda de alguna teoría científica. Así, conforme a lo discutido en el marco teórico, las variables relacionadas con la competencia exportadora de los directivos de las empresas son: competencia en comunicación, competencia en liderazgo y competencia en negociación (Figura III.2).

FIGURA III.2 ESQUEMA DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Para medir constructos que sean “observables” a través de expresiones verbales o manifestaciones conductuales es necesario operacionalizar las variables de análisis, es decir, trasladarlas a niveles observacionales mediante la definición de indicadores que permitan bajar su nivel de abstracción y hagan factible observarlas en la realidad (Blanco y Alvarado, 2005).

De acuerdo con Hernández et al. (2004), “la operacionalización... permite el paso de los conceptos abstractos a los indicadores empíricos”. En este proceso es significativa la definición de una regla de medición conveniente que sirva de guía y señale al investigador cómo interpretar los datos recolectados (Blanco & Alvarado, 2005).

Enseguida se presentan las definiciones de las tres variables independientes que intervienen en esta investigación, así como de la variable dependiente Competencia Exportadora (CEx).

TABLA III.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Competencia Exportadora Habilidad del empresario para desarrollar capacidades específicas para exportar que le permiten identificar y responder exitosamente y con prontitud a oportunidades del mercado.	Competencia en Comunicación	Representaciones y estructuras del conocimiento que se usan tanto para transmitir como para entender intenciones (Consejo de Europa, 2002).
	Competencia en Liderazgo	Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier & Achua, 2011).
	Competencia en Negociación	Proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo (Lussier & Achua, 2011).

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

Las dimensiones analizadas para cada una de las variables independientes se muestran detalladas en la Tabla III.5.

TABLA III.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM No.*
DEPENDIENTE	COMPETENCIA EXPORTADORA Habilidad del empresario para desarrollar capacidades específicas para exportar que le permiten identificar y responder exitosamente y con prontitud a oportunidades del mercado.	A. Importancia concedida a la exportación	1. Porcentaje de ingresos anuales producto de las exportaciones	1
		B. Penetración en el mercado internacional	1. Número de países destino de exportación	2
			2. Número de regiones destino de exportación	3
		C. Administración del proceso exportador basada en evidencias	1. Conocimiento del proceso exportador	4
			2. Toma de decisiones de exportación basada en métodos cuantitativos	5

* El número de ítem corresponde a la secuencia en la que éstos aparecen en el instrumento de recolección de datos (Anexo I).

Fuente: Elaboración propia.

TABLA III.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES (CONTINUACIÓN)

DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM No.*
INDEPENDIENTES	COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN Representaciones y estructuras del conocimiento que se usan tanto para transmitir como para entender intenciones (Consejo de Europa, 2002).	A. Competencia lingüística en el idioma meta	1. Comunicación	6
			2. Certificaciones	7
				8
		B. Comunicación organizacional	1. Manejo eficaz de relaciones públicas hacia el exterior	9
			2. Uso del lenguaje para resolución de conflictos al interior del equipo	10
			3. Efectividad de mensajes en la comunicación descendente	11
			12	
	4. Efectividad de mensajes en la comunicación ascendente		13	
	COMPETENCIA EN LIDERAZGO Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio (Lussier & Achua, 2011).	C. Orientación de la empresa a los mercados internacionales	1. La misión y visión de la empresa incluyen el desempeño exportador	14
				15
			2. Capacidad creadora e innovadora	16
		D. Habilidades exportadoras	1. Habilidades de mercadotecnia internacional	17
			2. Cumplimiento de metas en función del desempeño exportador	18
			3. Toma de decisiones de forma ágil y acertada	19
			20	
E. Gestión de relaciones		1. Capacidad de resolución de problemas	21	
		2. Capacidad de adaptación a nuevas situaciones	22	
F. Eficiencia		1. Manejo eficiente del tiempo	23	
	2. Desempeño del personal	24		
	3. Estructura organizacional para facilitar el desempeño exportador	25		

* El número de ítem corresponde a la secuencia en la que éstos aparecen en el instrumento de recolección de datos (Anexo I).

Fuente: Elaboración propia.

TABLA III.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES (CONTINUACIÓN)

DEFINICIÓN		DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM No.*	
	COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN Proceso en el que dos o más partes entran en conflicto e intentan llegar a un acuerdo (Lussier & Achua, 2011).	G. Estrategias de negociación	1. Capacidad de negociación y resolución de conflictos	26	
				27	
				28	
			2. Desarrollo de alianzas estratégicas	29	
				3. Redes de trabajo	30
				4. Habilidades políticas para alcanzar objetivos	31
		H. Interculturalidad		1. Conocimiento de la contraparte	32
					33
				2. Imagen personal congruente con la empresa	34

* El número de ítem corresponde a la secuencia en la que éstos aparecen en el instrumento de recolección de datos (Anexo I).

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3 Elaboración de las escalas de medición

Para vincular los conceptos abstractos, en este caso las variables independientes competencia en comunicación, en liderazgo y en negociación, con indicadores empíricos, es preciso realizar una medición (Hernández et al., 2004). Ander-Egg (1972) señala que en “términos metodológicos, la medición consiste en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”.

Una escala de medición se entiende como el conjunto de los valores posibles que una cierta variable puede tomar. Es un continuo de valores ordenados correlativamente, que admite un punto inicial y otro final (Coronado, 2007). En las ciencias sociales, las escalas se utilizan para medir diversas características o atributos de los fenómenos sociales, generalmente actitudes u opiniones, en la forma más objetiva posible.

Murillo (2006) define la actitud como un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinados estímulos. La opinión, por su parte, representa una posición mental consciente y manifiesta sobre algo o alguien. No implica disposición a la acción; en este caso el componente cognitivo prima sobre el afectivo.

Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes de Likert y el escalograma de Guttman. En una escala de medición de actitudes no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados. Por otra parte, para las variables de naturaleza cualitativa, los ítems tienen opciones de respuesta que permiten caracterizar la escala como ordinal. Es decir, las variables ordinales expresan cualidades o modalidades no numéricas, no obstante, establecen una relación de orden sobre cómo se presentan dichas características en el elemento que las posee (Coronado, 2007).

Debido a la naturaleza de las variables a medir, con un fuerte contenido actitudinal, en esta investigación se utilizó una escala de Likert de cinco opciones con ítems positivos, para medir el nivel de competencia de los directivos de empresas exportadoras respecto de cada una de las dimensiones analizadas.

Escala de Likert

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Originalmente la escala de Likert se concibió como un conjunto de preguntas acerca de las actitudes. En ella todas las preguntas tienen el mismo valor y los individuos pueden responder

en forma gradual “de acuerdo o en desacuerdo” (Kerlinger & Lee, 2002). Para Hernández et al. (2004) esta medición ordinal consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos... eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”. Estas afirmaciones pueden a su vez tener dirección, favorable o positiva o desfavorable o negativa. La escala de Likert presenta cinco enunciados positivos y negativos acerca de un objeto de actitud. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta y al responder, los individuos indican su reacción asignando un valor a cada una, por ejemplo:

TABLA III.6 ESCALA DE LIKERT PARA MEDICIÓN DE ÍTEMS

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

Fuente: Hernández et al., 2004

Dicha escala puede acortarse o incrementarse en el número de categorías, pero el peso proporcionado a cada una deberá ser el mismo.

Los ítems se presentan en forma de enunciados cuyo grado de acuerdo o desacuerdo se solicita a la unidad de análisis. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa. Por ejemplo un ítem enunciado en forma positiva, manifiesta una dirección positiva. No obstante, si se expresa en forma negativa, el ítem tiene una dirección negativa.

La cantidad de enunciados que integran una escala de Likert varía de acuerdo a la naturaleza de la variable operacionalizada. Según Hernández et al. (2004), los pasos a seguir para la construcción de la escala son los siguientes:

1. Definición de la variable a medir.

2. Operacionalización de la variable, es decir, se determina como se habrá de medir y se señalan los indicadores.
3. Diseño de una cantidad suficiente de ítems para la variable que se pretende medir.
4. Depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final de la escala.
5. Administración de la versión final de la escala a las unidades de análisis que integran la unidad muestral del estudio.
6. Asignación de una puntuación a cada ítem de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.
7. Obtención de la puntuación total de cada unidad muestral, reflejando la actitud global hacia la variable medida.

Es recomendable además realizar un análisis de los ítems para hacer las adecuaciones pertinentes. Entre las técnicas de análisis comúnmente utilizadas se encuentran la correlación ítem-escala por medio del coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente gamma o el coeficiente de Spearman (Briones, 1995).

Ya que el instrumento de recolección de datos de esta investigación se enfoca a medir niveles de competencia, la escala tipo Likert diseñada es la que se muestra en la Tabla III.7.

TABLA III.7 ESCALA DE MEDICIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ALTERNATIVA DE RESPUESTA				VALOR NUMÉRICO	NIVEL DE COMPETENCIA
Muy buena	Siempre	Muy eficiente	Avanzado	5	Experto
Buena	Regularmente	Eficiente	Intermedio alto	4	Avanzado
Regular	Algunas veces	Regular	Intermedio	3	Suficiente
Mala	Casi nunca	Poco eficiente	Básico	2	Básico
Muy mala	Nunca	Ineficiente	Nulo	1	Limitado

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis global y detallado de los datos de esta investigación se definieron escalas de medición, tanto para la variable dependiente Competencia Exportadora (CEEx), como para las tres variables independientes que la conforman.

El puntaje máximo de cada escala se obtuvo multiplicando el número de ítems por el puntaje mayor de las alternativas de respuesta. De igual forma, el puntaje mínimo se calculó multiplicando el número de ítems por el puntaje menor de las alternativas de respuesta.

Con este antecedente, se determinó la escala general para medir la variable dependiente Competencia Exportadora en las empresas manufactureras del Estado de Michoacán, que abarca los 5 primeros ítems del instrumento. La escala tiene una puntuación total máxima de 25 puntos (5 ítems multiplicados por 5, que es el valor mayor de cada uno) y un mínimo de 5 puntos (5 ítems multiplicados por 1, que es el valor menor para cada ítem), quedando la escala comprendida entre los valores 25 y 5 (Tabla III.8).

TABLA III.8 RANGO DE ESCALAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETENCIA EXPORTADORA

Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto	
5	9	13	17	21	25

Fuente: Elaboración propia con base en la operacionalización de las variables.

La escala considerada para la medir la variable competencia en comunicación tiene un máximo de 40 puntos (8 ítems multiplicados por 5) y un mínimo de 8 puntos (8 ítems multiplicados por 1). Por tanto, como se aprecia en la Tabla III.9, la escala se encuentra comprendida entre los valores de 40 y 8.

TABLA III.9 RANGO DE ESCALAS DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto
8	14.4	20.8	27.2	40

Fuente: Elaboración propia con base en la operacionalización de las variables.

Para la variable competencia en liderazgo, el valor máximo de su escala de medición es de 60 puntos (12 ítems multiplicados por 5) y el mínimo de 12 puntos (12 ítems multiplicados por 1), quedando la escala comprendida entre los valores de 12 y 60 (Tabla III.10).

TABLA III.10 RANGO DE ESCALAS DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN LIDERAZGO

Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto
12	21.6	31.2	40.8	60

Fuente: Elaboración propia con base en la operacionalización de las variables.

Finalmente, en el caso de la variable competencia en negociación, su escala de medición tiene un máximo de 45 puntos (9 ítems multiplicados por 5) y un mínimo de 9 puntos (9 ítems multiplicados por 1). De esta forma, la escala se encuentra comprendida entre los valores de 45 y 9 (Tabla III.11).

TABLA III.11 RANGO DE ESCALAS DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN

Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto	
9	16.2	23.4	30.6	37.8	45

Fuente: Elaboración propia con base en la operacionalización de las variables.

Los rangos de escala mostrados en cada una de las tablas anteriores se calculan restando el puntaje mínimo del puntaje máximo, y dividiendo el resultado entre cinco, que corresponde al número de categorías de respuesta utilizadas en el instrumento de recolección de datos. De esta manera, los puntajes máximo y mínimo del instrumento quedaron definidos en 170 y 34 puntos, respectivamente.

6.3.4 Prueba piloto

Antes de aplicar la encuesta de manera definitiva es necesario realizar una prueba piloto con el fin de asegurarse que los ítems son comprendidos fácilmente. Esta etapa permite corregir o parafrasear los ítems, eliminar aquellos identificados como irrelevantes y agregar otros más que no hayan sido considerados inicialmente. En esta fase no se pretende obtener significación estadística, sino conocer cómo funcionan los ítems en forma individual y en conjunto (Rojas, 2006).

En la presente investigación, se aplicó una prueba piloto a siete expertos y directivos de empresas exportadoras en general, no exclusivamente manufactureras, con amplia disposición para participar en el estudio, ya que se requirió destinaran tiempo y esfuerzo de su parte, a fin de validar la selección de los ítems de la encuesta puestos a su consideración. Los participantes en la prueba piloto contestaron una primera versión del instrumento y realizaron comentarios y aportaciones a la misma, que permitieron ajustar la redacción de algunos de los ítems, agregar otros, así como cuantificar el tiempo de respuesta de la encuesta.

En la Tabla III.12 se muestran los resultados obtenidos para la prueba piloto, cuya matriz de datos se incluye en el Anexo II.

TABLA III.12 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LA PRUEBA PILOTO

N	CEx	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	NEGOCIACIÓN
	7	7	7	7
Media	17	30.29	47.43	34.71
Mediana	18	30	48	35
Moda	21	30	44	35
Desviación estándar	3.79	3.90	4.12	5.06
Varianza	14.33	15.24	16.95	25.57
Rango	10	10	10	15
Mínimo	11	25	42	28
Máximo	21	35	52	43
Suma	119	212	332	243

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Obtención de datos

Una vez construida la versión definitiva de la encuesta con base en la operacionalización de las variables y la revisión del marco teórico, ésta se aplicó a los directivos de exportación o dueños de las empresas manufactureras exportadoras enlistadas en la Tabla III.2.

En una primera dispersión de la encuesta, se envió el formulario digital vía correo electrónico a directivos de empresas manufactureras exportadoras, para que éstos lo contestaran. Se enviaron tres correos electrónicos, uno inicial, otro como recordatorio a los 15 días, y un último de seguimiento a los 30 días. En los correos se explicaba brevemente la finalidad de la investigación y se facilitaba el enlace al formulario digital. Las respuestas de los directivos participantes se iban registrando de forma automática en una base de datos alojada en el mismo servicio Google Drive.

En una segunda etapa, se acudió directamente a las instalaciones de las empresas que no respondieron la versión electrónica para conversar con los directivos o propietarios, utilizando la versión impresa del instrumento de recolección de datos como guion para desarrollar una entrevista estructurada. En las entrevistas se privilegió el uso de la versión impresa sobre la versión digital en razón de que la aplicación cara a cara de la encuesta permitió recabar valiosas experiencias sobre la actividad exportadora de las manufactureras, tales como las dificultades enfrentadas por los directivos y las oportunidades de mejora y desarrollo de competencias existentes.

Del universo de 50 empresas referidas en la Tabla III.2, dos respondieron que ya no realizan exportaciones por cambios en el mercado y siete rechazaron expresamente participar en la investigación. De las 41 restantes, veinte simplemente no contestaron a pesar de los múltiples intentos por contactarlas. Esto arrojó un total de 21 empresas encuestadas.

6.3.6 Confiabilidad y validez

Toda medición debe cumplir estos dos requisitos en la etapa de recolección de datos. Hernández et al. (2004) define la validez como el grado en que un instrumento realmente mide lo que la variable pretende medir. La confiabilidad, por su parte, se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento dado al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Un instrumento es confiable cuando produce resultados consistentes y coherentes.

Para evaluar la confiabilidad lograda por el instrumento de recolección de datos se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual oscila entre 0 (nula confiabilidad) y 1 (máxima confiabilidad). Diversos autores (Bland & Altman, 1997; Cortina, 1993; Nunnally, 1967) coinciden en que un valor de alfa superior al 0.7 es aceptable, incluso, para Nunnally (1967) un valor de fiabilidad de 0.6 puede ser suficiente en las primeras fases de la investigación o estudios exploratorios.

La medición de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se elaboró a partir de la información recabada en la aplicación de encuestas a los directivos de exportadoras. Se comprobó que la encuesta tiene una confiabilidad del alfa de 73.9% para las cuatro variables y de 85.6% para las totalidad del instrumento, resultados que pueden consultarse en el Anexo IV.

6.3.7 Procesamiento de datos

Para el almacenamiento, procesamiento, y análisis de los datos recabados en esta investigación se utilizaron las herramientas de la suite ofimática Microsoft Office 2017 y el software SPSS Versión 22 para Windows.

Se recopiló y depuró la información documentada de las 21 encuestas a empresas manufactureras exportadoras en Michoacán. Posteriormente, se procedió con la codificación de la información en una matriz de datos, la cual se muestra en el Anexo III, y con la cual se realizaron los cálculos estadísticos incluidos en este apartado.

El análisis estadístico aplicado sobre las variables de investigación consistió en la determinación de las distribuciones de frecuencias, las medidas de tendencia central y el coeficiente de correlación de Pearson (r).

Procesamiento de la variable dependiente

Los resultados para la variable dependiente Competencia Exportadora (CEX), en términos de sus medidas de tendencia central, son los siguientes:

TABLA III.13 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LA COMPETENCIA EXPORTADORA

N	21
Media	15.81
Mediana	16
Moda	13
Desviación estándar	3.98
Varianza	15.86
Rango	14
Mínimo	9
Máximo	23
Suma	332

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de frecuencias que se obtuvo para la variable Competencia Exportadora se muestra en la Tabla III.14. Es importante señalar que el 80.95% de las respuestas al instrumento de investigación se agruparon en los tres niveles de competencia más altos (Avanzado, Experto y Suficiente), y no se registró frecuencia alguna para el nivel Limitado.

TABLA III.14 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA COMPETENCIA EXPORTADORA

NIVEL DE COMPETENCIA	PUNTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Básico	9 a 13	4	19.05	19.05
Suficiente	13 a 17	7	33.33	52.38
Avanzado	17 a 21	7	33.33	85.71
Experto	21 a 25	3	14.29	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Procesamiento de las variables independientes

Con el objetivo de determinar el grado con el cual las variables independientes (competencia en comunicación, competencia en liderazgo y competencia en negociación) determinan la competencia exportadora de las empresas manufactureras de Michoacán, se realizó el cálculo de las medidas de tendencia central para dichas variables de investigación, obteniéndose los resultados estadísticos que se aprecian en la Tabla III.15.

TABLA III.15 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	NEGOCIACIÓN
N	21	21	21
Media	30.9	48.52	36.76
Mediana	31	49	37
Moda	27	42	34
Desviación estándar	4.17	3.92	3.67
Varianza	17.39	15.36	13.49
Rango	13	12	16
Mínimo	24	42	28
Máximo	37	54	44
Suma	649	1019	772

Fuente: Elaboración propia.

Específicamente para la competencia en comunicación, la distribución de frecuencias es la que se aprecia en la Tabla III.16. Como se puede constatar, poco más del 70% de los directivos encuestados evaluó su nivel de competencia como Avanzado y Experto, siendo ésta la variable independiente con la menor proporción de directivos ubicados los dos niveles superiores de la escala de competencia.

TABLA III.16 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

NIVEL DE COMPETENCIA	PUNTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Suficiente	20.8 a 27.2	6	28.57	28.57
Avanzado	27.2 a 33.6	7	33.33	61.90
Experto	33.6 a 40	8	38.10	100.00

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la competencia en liderazgo, la distribución de frecuencias muestra que el 61.9% de los directivos encuestados poseen un nivel de competencia Avanzado, mientras que el 38.1% considera que tienen un nivel Experto (Tabla III.17).

TABLA III.17 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA COMPETENCIA EN LIDERAZGO

NIVEL DE COMPETENCIA	PUNTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Avanzado	40.8 a 50.4	13	61.90	61.90
Experto	50.4 a 60	8	38.10	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Para la competencia en negociación, la distribución de frecuencias de la Tabla III.18 muestra que los niveles Avanzado y Experto predominan con la misma frecuencia (10 directivos).

TABLA III.18 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN

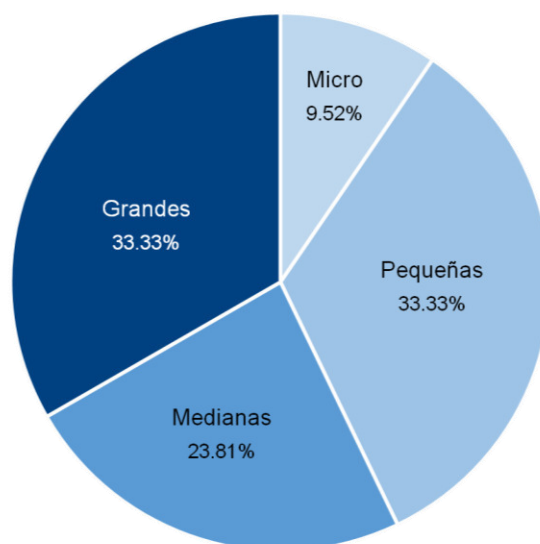
NIVEL DE COMPETENCIA	PUNTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Suficiente	23.4 a 30.6	1	4.76	4.76
Avanzado	30.6 a 37.8	10	47.62	52.38
Experto	37.8 a 45	10	47.62	100.00

Fuente: Elaboración propia.

6.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En total, se aplicaron 21 encuestas a directivos de empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán, 12 hombres (57.14%) y 9 mujeres (42.86%), cuyo rango de edades se halla comprendido entre los 22 y los 63 años. De las empresas encuestadas, 14 de ellas (66.67%) corresponden al sector de las Mipymes (2 micro, 7 pequeñas y 5 medianas), mientras que las 7 restantes (33.33%) son grandes empresas.

FIGURA III.3 CATEGORIZACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados.

Las exportaciones de las empresas encuestadas corresponden en su mayoría a alimentos procesados (28.57%), a manufactura de productos de la industria metal mecánica (23.81%), así como de maquinaria y equipo agropecuario (19.05%), categorías en las que se agrupa el 71.43% de los productos exportados (Tabla III.19).

TABLA III.19 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS EXPORTADOS

PRODUCTOS	EMPRESAS MANUFACTURERAS	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Alimentos procesados	6	28.57	28.57
Industria metalmecánica	5	23.81	52.38
Maquinaria y equipo agropecuario	4	19.05	71.43
Bebidas alcohólicas	3	14.29	85.72
Aislantes y acojinamientos textiles	1	4.76	90.48
Artesanías	1	4.76	95.24
Medicamentos veterinarios	1	4.76	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Todos los directivos encuestados cuentan con estudios de licenciatura o ingeniería, pero únicamente tres de ellos, que representan apenas el 14.29%, han continuado su formación con estudios de posgrado. También es importante señalar que sólo el 38.1% de los directivos al frente del proceso de exportación en las empresas manufactureras son egresados de una licenciatura con enfoque administrativo o comercial, como es el caso de Negocios Internacionales o Administración. En la Tabla III.20 se muestran las áreas de formación de los 21 directivos entrevistados.

Por otra parte, más de la mitad de los directivos (12 de ellos) ha recibido algún tipo de capacitación formal en los últimos tres años. En la mayoría de los casos (66.67%), la capacitación se ha enfocado a temas relacionados con la logística y la regulación del proceso exportador, y sólo en dos empresas, equivalentes al 16.67%, ésta se orientó a la formación de competencias o habilidades directivas.

TABLA III.20 ÁREAS DE FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

ÁREA DE FORMACIÓN	DIRECTIVOS	PORCENTAJE
Negocios Internacionales/ Comercio Internacional	4	19.05
Administración	4	19.05
Contaduría	4	19.05
Economía	2	9.52
Ingeniería Química	2	9.52
Ingeniería Industrial	2	9.52
Comunicación	1	4.76
Ingeniería Agropecuaria	1	4.76
Ingeniería en Sistemas	1	4.76
TOTAL	21	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En este punto es de suma relevancia mencionar que durante las entrevistas con directivos, casi la totalidad de ellos externaron que dentro del Estado de Michoacán es casi imposible encontrar programas de capacitación en comercio exterior que respondan a las necesidades de las organizaciones exportadoras, ni tampoco es fácil hallar especialistas en la materia que ofrezcan sus servicios a las empresas, por tal motivo, se han visto en la necesidad de recurrir a instituciones o firmas de consultoría fuera del Estado, para formarse y asesorarse en materia de comercio exterior, principalmente en las ciudades de México, Guadalajara y Querétaro.

Por otra parte, en la Tabla III.21 se detallan los resultados relativos al nivel de competencia exportadora obtenido por las empresas encuestadas, el tipo de producto exportado, el tamaño y el número de años realizando la actividad exportadora, esto con la finalidad de analizar las relaciones existentes entre dichas variables.

TABLA III.21 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS Y NIVEL DE COMPETENCIA EXPORTADORA

PRODUCTO EXPORTADO	TAMAÑO	AÑOS EXPORTANDO	PUNTUACIÓN TOTAL (5 - 25)	NIVEL DE COMPETENCIA EXPORTADORA
Industria metalmecánica	Grande	33	23*	Experto
Alimentos procesados	Grande	58	21*	Experto
Bebidas alcohólicas	Pequeña	14	21*	Experto
Alimentos procesados	Grande	21	20*	Avanzado
Medicamentos veterinarios	Grande	25	19*	Avanzado
Industria metalmecánica	Grande	- **	19*	Avanzado
Industria metalmecánica	Mediana	10	19*	Avanzado
Alimentos procesados	Grande	- **	18*	Avanzado
Aislantes y acojinamientos textiles	Grande	24	17*	Avanzado
Artesanías	Pequeña	9	17*	Avanzado
Alimentos procesados	Pequeña	4	16*	Suficiente
Alimentos procesados	Mediana	2	14	Suficiente
Maquinaria y equipo agropecuario	Pequeña	10	14	Suficiente
Industria metalmecánica	Mediana	16	13	Suficiente
Industria metalmecánica	Mediana	4	13	Suficiente
Bebidas alcohólicas	Pequeña	1	13	Suficiente
Maquinaria y equipo agropecuario	Micro	2	13	Suficiente
Alimentos procesados	Pequeña	1	12	Básico
Maquinaria y equipo agropecuario	Pequeña	1	11	Básico
Maquinaria y equipo agropecuario	Mediana	1	10	Básico
Bebidas alcohólicas	Micro	1	9	Básico
* Puntuaciones por encima de la media de 15.81.			** Información no proporcionada.	

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Del análisis de la Tabla III.21, se desprende que de las diez empresas que alcanzaron un nivel de competencia exportadora avanzado o experto, el 70% son empresas de gran tamaño. Corresponden además a empresas de gran tamaño los dos puntajes más altos obtenidos para la variable dependiente (23 y 21 puntos, respectivamente). De igual forma, todas las grandes

empresas se ubicaron por encima de la media de 15.81 puntos, representando el 63.64% de las empresas que alcanzaron tal posición. Al calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables tamaño y competencia exportadora, se comprobó la existencia de una correlación significativa entre éstas, de 0.64.

Similarmente, de las diez empresas que alcanzaron un nivel de competencia exportadora avanzado o experto, seis de ellas (60%) llevan un mayor número de años exportando (más de 10 años). En este caso, la correlación de Pearson entre la variable dependiente y el número de años realizando la actividad exportadora también es fuerte, de 0.74.

Los resultados anteriores permiten afirmar que existe una asociación entre el nivel de competencia exportadora de la empresa y su capacidad para crecer y sobrevivir a través del tiempo, sugiriendo que, en la medida en que las empresas incrementen su competencia exportadora, se incrementará también el tamaño de su estructura y su esperanza de vida en la actividad exportadora (Tabla III.22).

TABLA III.22 CORRELACIÓN DE PEARSON PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y NIVEL DE COMPETENCIA EXPORTADORA (CEx)

	CEx	TAMAÑO DE LA EMPRESA	AÑOS EXPORTANDO
CEx	1.00	0.64	0.74
TAMAÑO DE LA EMPRESA	0.64	1.00	0.71
AÑOS EXPORTANDO	0.74	0.71	1.00

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En los siguientes apartados se procede al análisis detallado de los resultados obtenidos para la variable dependiente y las variables independientes de esta investigación.

6.4.1 Variable dependiente: Competencia exportadora

La Competencia Exportadora de las empresas manufactureras del Estado de Michoacán se midió utilizando los primeros 5 ítems del instrumento. La escala de medición de la variable dependiente se encuentra entre los valores de 5 y 25.

El análisis estadístico señala una media de 15.81 puntos, que ubicados sobre la respectiva escala muestran una opinión generalizada de que el nivel de competencia exportadora de las manufactureras michoacanas es suficiente (Tabla III.23). La moda es de 13 puntos, reflejando el valor que más se repitió y que corresponde a un nivel suficiente de competencia. El rango es de 14 con un valor mínimo de 9 puntos y un máximo de 23, lo que muestra que las respuestas de los entrevistados se distribuyeron entre los niveles de competencia básico, suficiente, avanzado y experto, siendo importante resaltar que no se registraron opiniones en el nivel de competencia más bajo: limitado. La mediana es de 16 puntos (nivel suficiente), ubicándose por encima de ésta el 47.62% de las opiniones. La desviación estándar es de 3.98 puntos.

TABLA III.23 MEDIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETENCIA EXPORTADORA

Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto	
5	9	13	17	21	25
↑					
15.81					

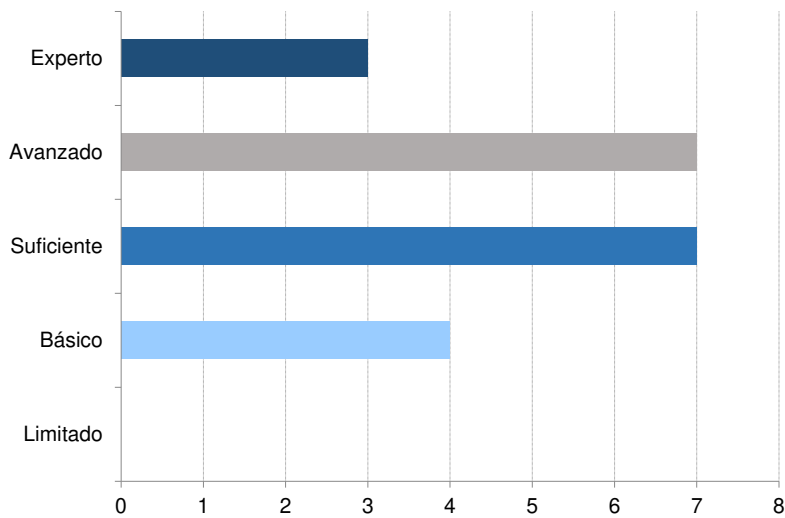
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

De la tabla anterior se desprende que el nivel de competencia exportadora promedio alcanzado por los directivos equivale al 63.24% de la puntuación total posible.

De las 21 opiniones recabadas, el 47.62% de ellas (10 directivos) se ubicaron dentro de los niveles de competencia exportadora avanzado y experto, 7 en el nivel de competencia

suficiente (33.33%) y 4 directivos, equivalentes al 19.05%, registraron un nivel básico, como se aprecia en la Figura III.4.

FIGURA III.4 GRÁFICO DE FRECUENCIAS DEL NIVEL DE COMPETENCIA EXPORTADORA



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados.

A continuación se presenta un análisis particular de cada una de las tres dimensiones que integran la competencia exportadora. Para medir la dimensión de la importancia de la actividad exportadora dentro de la estrategia de negocios de las empresas manufactureras michoacanas (ítem 1) se definieron tres niveles de importancia, según el porcentaje estimado de los ingresos anuales que es producto de las exportaciones: 1) Poco importante; 2) Parcialmente importante y 3) Totalmente importante.

Los resultados muestran que para más de la mitad de las empresas encuestadas (57.14%) las exportaciones son poco importantes, en razón de que las ventas nacionales constituyen su principal fuente de ingresos y la mayoría de su operación está orientada a la generación de las mismas. Para estas empresas, las exportaciones representan negocios de oportunidad

eventuales que les permiten generar ingresos adicionales, los cuales no superan el 30% de sus ingresos anuales totales.

Para cuatro empresas (19.05%) las exportaciones tienen una importancia parcial dentro de su estrategia de negocios, representando entre el 30 y 70 por ciento del total de sus ingresos.

Únicamente cinco de las empresas manufactureras encuestadas (23.81%) consideran la actividad de exportación como totalmente importante para su estrategia de negocios, enfocando casi la totalidad de su producción y operación al mercado internacional, de tal forma que generan a través de las exportaciones más del 75% de sus ingresos por ventas anuales.

En la Tabla III.24 se muestra el nivel de importancia de las exportaciones para cada una de las 21 empresas encuestadas.

TABLA III.24 NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA PARA LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

EMPRESA	NIVEL DE IMPORTANCIA	EMPRESA	NIVEL DE IMPORTANCIA
Andritz Hydro, S.A. de C.V.	Parcialmente	Fundidora Morelia, S.A. de C.V.	Parcialmente
Botanas Anita, S. de R.L. de C.V.	Poco	Grupo Amag, S.A. de C.V.	Poco
Catorce Cero Uno, S.A. de C.V.	Poco	Hacienda Destiladora de Michoacán, S.P.R. de R.L.	Totalmente
Cervecería La Bru, S.A de C.V.	Poco	Implementos Porcinos Agropecuarios, S.A. de C.V.	Poco
Comprovet, S.A. de C.V.	Poco	Industrias Marves	Poco
Congeladora y Empacadora Nacional, S.A. de C.V.	Totalmente	La Estrella Dulces Regionales, S. de R.L.	Parcialmente
D Artesano Arte Diseño en Cobre, S.A. de C.V.	Totalmente	LAPISA, S.A. de C.V.	Poco
DeAcero S.A.P.I. de C.V.	Parcialmente	Productos Metálicos La Piedad, S.A. de C.V.	Poco
Empacadora de Aguacates San Lorenzo, S.A. de C.V.	Totalmente	Team Foods México SA de CV	Poco
Enorossi Mexicana, S.A. de C.V.	Poco	Turbomaquinas, S.A. de C.V.	Poco
Frexport, S.A. de C.V.	Totalmente		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En lo que corresponde a la dimensión de penetración en el mercado internacional, se determinó que más del 75% de las empresas manufactureras encuestadas exportan sus productos hacia dos o más países. Como cabría esperar, Estados Unidos es el principal destino de exportación de las manufactureras michoacanas, ya que más del 61% de éstas comercializan sus productos en ese país. Canadá, Colombia y Guatemala se ubican en la segunda posición, con el 28.57% de las empresas exportando hacia estas naciones. La tercera posición la ocupan Costa Rica y República Dominicana, países donde realizan operaciones comerciales el 23.81% de las industrias encuestadas. En la Tabla III.25 se muestran los principales destinos de exportación para las empresas manufactureras del Estado.

TABLA III.25 DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE LAS MANUFACTURERAS MICHOACANAS

PAÍS DE DESTINO	EMPRESAS	PORCENTAJE	PAÍS DE DESTINO	EMPRESAS	PORCENTAJE
Estados Unidos	13	61.90	Alemania	2	9.52
Canadá	6	28.57	Corea del Sur	2	9.52
Colombia	6	28.57	Ecuador	2	9.52
Guatemala	6	28.57	Nicaragua	2	9.52
Costa Rica	5	23.81	Puerto Rico	2	9.52
República Dominicana	5	23.81	Argentina	1	4.76
Chile	4	19.05	Bélgica	1	4.76
El Salvador	4	19.05	China	1	4.76
Honduras	4	19.05	Chipre	1	4.76
Japón	4	19.05	India	1	4.76
Brasil	3	14.29	Noruega	1	4.76
España	3	14.29	Reino Unido	1	4.76
Holanda	3	14.29	Rusia	1	4.76
Panamá	3	14.29	Venezuela	1	4.76
Perú	3	14.29			

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

La región de América del Norte se posiciona como el principal destino de las exportaciones de las empresas manufactureras michoacanas, con el 66.67% de los encuestados enviando sus productos hacia Canadá y Estados Unidos. Enseguida se ubican Centroamérica y América del Sur, regiones hacia las cuales exportan el 47.62% y 42.86% de las empresas, respectivamente. Sólo una de tercera parte de las manufactureras envía sus productos a naciones del continente asiático como Japón, Corea del Sur, China, India y Rusia; y poco más de una cuarta parte de ellas (28.57%) efectúa exportaciones hacia los países de la Unión Europea (Tabla III.26)

TABLA III.26 REGIONES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

REGIÓN DE DESTINO	EMPRESAS	PORCENTAJE
América del Norte	14	66.67
Centroamérica	10	47.62
América del Sur	9	42.86
Asia	7	33.33
Europa	6	28.57

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Respecto a la dimensión de la administración del proceso exportador basado en evidencias, ésta se integra por los ítems 4 y 5. El ítem 4, referente al conocimiento del proceso para exportar los productos, fue el que registró la mayor puntuación promedio con 4.71 puntos. Este ítem también obtuvo la mayor frecuencia de respuestas en el nivel de competencia experto. De esta forma, 18 directivos, equivalentes al 85.71% de los entrevistados, aseguran conocer adecuadamente el proceso de exportación de sus productos, mientras que los tres restantes (14.29%) afirman que su conocimiento del mismo es parcial.

El ítem 5, que mide la habilidad de los directivos para evaluar cuantitativamente las diversas alternativas de decisión, alcanzó una puntuación promedio de 4.62 puntos. Así, la mayor parte de los directivos entrevistados (el 66.67%) afirmó siempre aplicar un análisis cuantitativo sobre

las alternativas de exportación antes de decidirse por alguna de ellas, mientras que el restante 28.57% procura hacerlo con regularidad. De esta forma este ítem alcanzó el segundo lugar dentro de la variable dependiente competencia exportadora.

Coeficiente de Correlación de Pearson (r)

El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística que mide el grado de relación o asociación existente entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo & González, 2007). El coeficiente puede tomar valores desde -1 hasta +1, en donde el signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico la magnitud de la misma. La correlación positiva (valores cercanos a +1) indica que existe una fuerte asociación entre las variables, es decir, que a medida que una de ellas aumenta, la otra también lo hará. En contraste, la correlación negativa (valores cercanos a -1) representa una asociación inversa, lo que significa que al aumentar una variable, la otra decrece. Un coeficiente de valor 0 significa que no existe correlación entre las variables, por lo que son independientes la una de la otra. (Hernández et al., 2004).

En la Tabla III.27 se incluyen los resultados del Coeficiente de Correlación de Pearson (r) calculado para las variables de esta investigación. Los valores obtenidos para el coeficiente de Pearson muestran una fuerte asociación de la competencia exportadora con las variables de competencia en liderazgo (muy alto) y competencia en negociación (alto), con un nivel de confianza del 99%. La variable competencia en comunicación no presenta asociación significativa con la competencia exportadora cuando el coeficiente de Pearson se calcula empleando la sumatoria de los ítems que la integran. Por ello, se profundizó en el análisis a través de una prueba de correlación ítem contra ítem, en donde se encontró que el componente de las relaciones públicas, se asocia a la competencia exportadora de forma positiva, con un coeficiente de 0.48.

TABLA III.27 MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r) BIVARIADAS

VARIABLES		CEX	COMUNICACIÓN	LIDERAZGO	NEGOCIACIÓN
CEX	Correlación	1	0.068	0.811**	0.697**
	Sig. Bilateral		0.769	0	0
COMUNICACIÓN	Correlación	0.068	1	0.058	0.214
	Sig. Bilateral	0.769		0.802	0.352
LIDERAZGO	Correlación	0.811**	0.058	1	0.725**
	Sig. Bilateral	0	0.802		0
NEGOCIACIÓN	Correlación	0.697**	0.214	0.725**	1
	Sig. Bilateral	0	0.352	0	

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Enseguida se muestran los ítems que registraron los mayores coeficientes de correlación con la variable competencia exportadora.

TABLA III.28 COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON POR ÍTEM SIGNIFICATIVOS

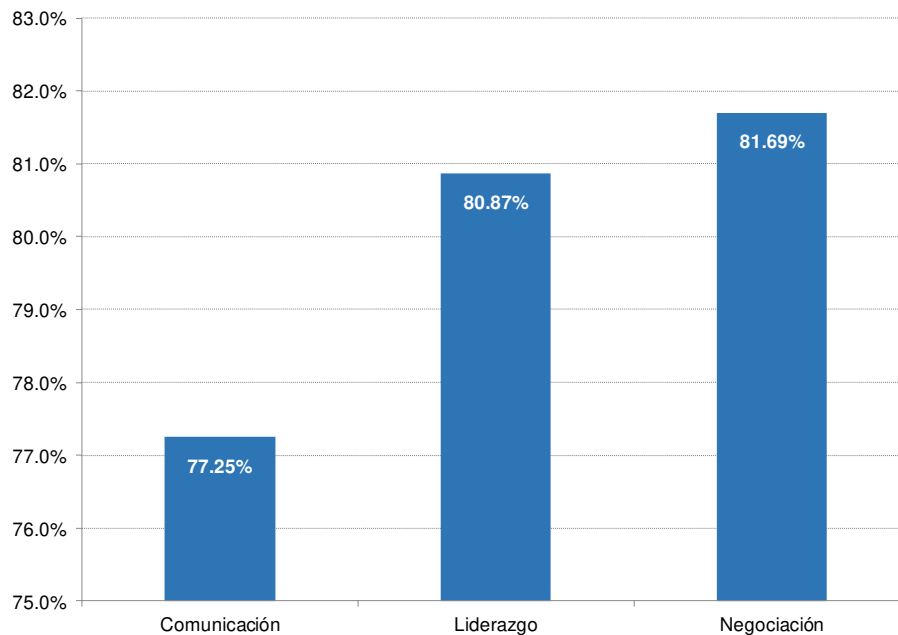
ÍTEM		CORRELACIÓN	
COMUNICACIÓN	9 Relaciones públicas hacia el exterior	Correlación	0.475
		Sig. Bilateral	0.030
LIDERAZGO	14 Orientación a los mercados internacionales	Correlación	0.493
		Sig. Bilateral	0.023
	17 Experiencia en comercialización internacional	Correlación	0.522
		Sig. Bilateral	0.015
	19 Autoridad	Correlación	0.487
		Sig. Bilateral	0.025
22 Adaptación al cambio	Correlación	0.528	
	Sig. Bilateral	0.014	
23 Manejo eficiente del tiempo	Correlación	0.475	
	Sig. Bilateral	0.030	
NEGOCIACIÓN	30 Redes de trabajo	Correlación	0.462
		Sig. Bilateral	0.035
	31 Habilidad política	Correlación	0.491
		Sig. Bilateral	0.024
	32 Conocimiento del mercado meta	Correlación	0.542
Sig. Bilateral		0.011	
34 Imagen	Correlación	0.496	
		Sig. Bilateral	0.022

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para las tres competencias de negocios que se estudian como variables independientes en esta investigación se obtuvieron niveles promedio de competencia avanzados, siendo la competencia en negociación la mejor calificada, logrando una media de 36.76 de los 45 puntos totales (el 81.69%), seguida por la competencia en liderazgo, que alcanzó en promedio 48.52 puntos de 60 posibles (el 80.87%), y por último la competencia en comunicación, que obtuvo 30.90 puntos promedio de los 40 posibles (el 77.25%), tal como se puede apreciar en la gráfica siguiente:

FIGURA III.5 PORCENTAJES DE PUNTUACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES



** Porcentajes promedio respecto a la puntuación total posible en la escala de cada variable.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En los siguientes apartados se analizan y discuten detalladamente los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevistas a los directivos de empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán, respecto a los principales hallazgos relacionados con las variables independientes de esta investigación.

6.4.2 Competencia en comunicación

La escala considerada para la medición de la variable competencia comunicativa abarca los ítems del 6 al 13 del instrumento de investigación, y está comprendida entre los valores 8 y 40. El análisis estadístico arroja para esta variable una media de 30.90 puntos, que se ubica en el cuarto nivel de la escala, lo que significa que, en promedio, los directivos de exportación de las empresas manufactureras de Michoacán califican su nivel de competencia comunicativa como avanzado (ver Tabla III.29). Se obtuvo una desviación estándar de la distribución de 4.17 puntos. El rango detectado en las respuestas fue de 13 unidades, con un mínimo de 24 y un máximo de 37 puntos, distribuyéndose éstas en los tres niveles superiores de la escala: suficiente, avanzado y experto. La moda fue de 27 puntos, y se ubica en el nivel suficiente de competencia comunicativa.

TABLA III.29 MEDIA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

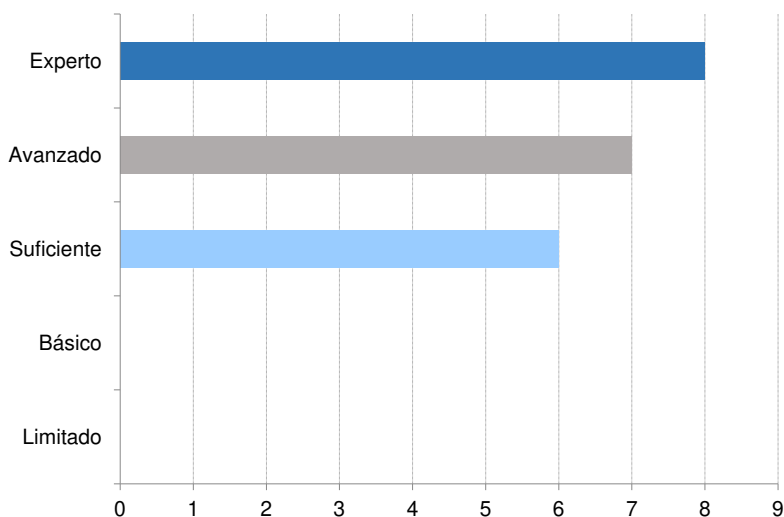
Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto	
8	14.4	20.8	27.2	33.6	40
			↑ 30.90		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

De esta forma, el nivel de competencia en comunicación registrado para las empresas manufactureras exportadoras equivale al 77.25% del puntaje total.

De las opiniones vertidas por los 21 directivos encuestados, el 28.57% de éstos (6 empresas) se ubicaron en un nivel de competencia suficiente, mientras que los niveles avanzado y experto agruparon al 33.33% (7 directivos) y 38.10% (8 directivos), respectivamente, como se aprecia en la Figura III.6.

FIGURA III.6 GRÁFICO DE FRECUENCIAS DEL NIVEL DE COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados.

Para evaluar la puntuación promedio que obtuvieron los ítems de la encuesta de manera individual, se utilizó una escala de medición que toma como base los cinco niveles de respuesta de la escala de Likert elaborada originalmente, la cual es la siguiente:

TABLA III.30 ESCALA DE MEDICIÓN UTILIZADA PARA LOS ÍTEMS

PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
NIVEL DE COMPETENCIA	Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Respecto al ítem 7 del instrumento de investigación, que se refiere al número de idiomas hablados por los directivos de las empresas manufactureras exportadoras, más del 70 por ciento de los encuestados habla cuando menos un idioma adicional al español, siendo el inglés la lengua extranjera más hablada. Únicamente el 19.05% de los directivos habla un tercer

idioma, el cual es en todos los casos el francés. Seis de los directivos entrevistados, equivalentes al 28.57%, no tienen dominio de ninguna lengua extranjera (Tabla III.31).

TABLA III.31 DOMINIO DE IDIOMAS

IDIOMAS	DIRECTIVOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Español, Inglés y Francés	4	19.05	19.05
Español e Inglés	11	52.38	71.43
Español	6	28.57	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Enseguida se pueden apreciar los ocho ítems que conforman la competencia comunicativa, ordenados de acuerdo a la puntuación promedio obtenida para cada uno de ellos:

TABLA III.32 RANKING DE LOS ÍTEM DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN

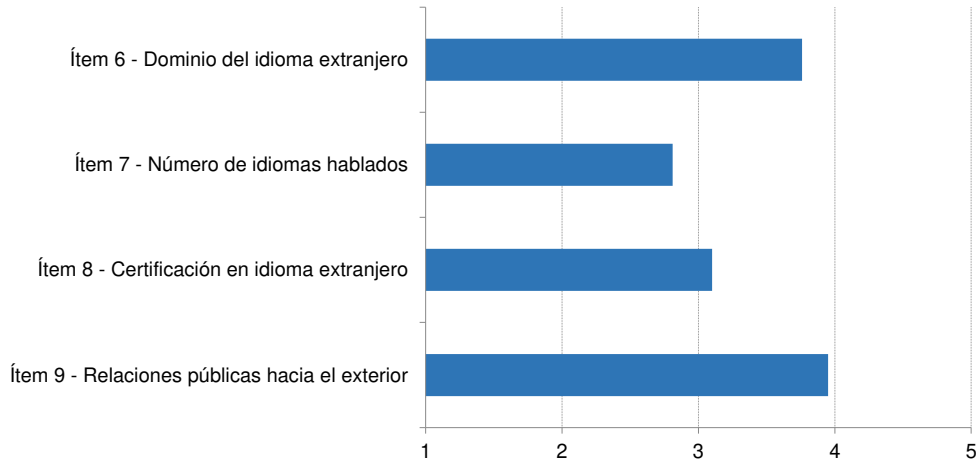
POSICIÓN	ÍTEM	PUNTUACIÓN PROMEDIO	POSICIÓN GENERAL
1	13 Escucha efectiva	4.81	1
2	12 Medios de comunicación	4.24	6
3	11 Efectividad del mensaje	4.14	8
4	10 Relaciones públicas hacia el interior	4.10	9
5	9 Relaciones públicas hacia el exterior	3.95	11
6	6 Dominio de idioma extranjero	3.76	15
7	8 Certificación en idioma extranjero	3.10	16
8	7 Número de idiomas hablados	2.81	17

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En la Figura III.7, se muestran los cuatro ítems correspondientes a la variable competencia en comunicación que registraron calificaciones promedio por debajo de los cuatro puntos dentro de la escala de Likert empleada (nivel de competencia avanzado), mismos que representan las

áreas de mejora para la competencia comunicativa de los directivos de las manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán.

FIGURA III.7 ÁREAS DE MEJORA PARA LA COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Respecto al ítem 6, que mide el dominio del idioma del mercado meta, éste alcanzó una puntuación promedio de 3.76. De esta forma, el 23.81% de los entrevistados evalúa como avanzado su dominio oral de la lengua extranjera, el 33.33% lo califica como intermedio alto, el 38.10% como intermedio y sólo un directivo, equivalente al 4.76%, lo califica como básico. De esta forma, los niveles de dominio intermedio agrupan a más del 70% de las opiniones recabadas.

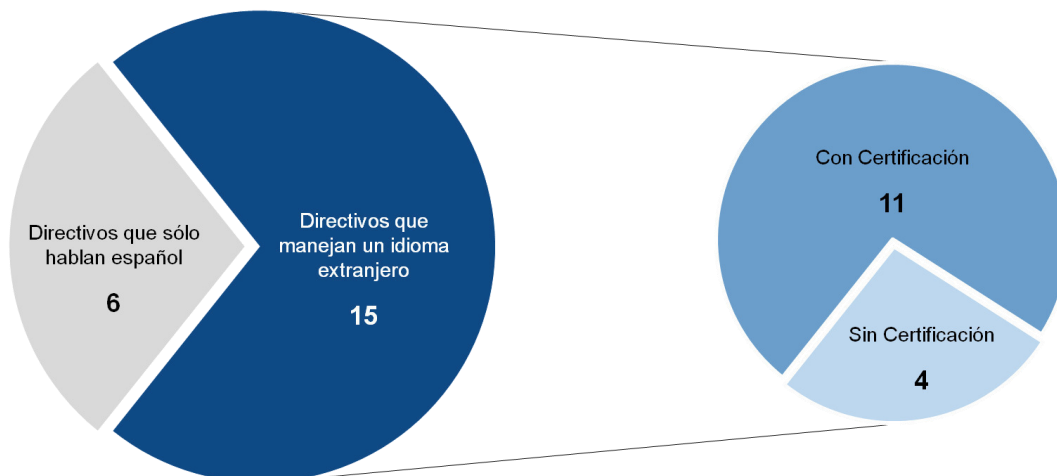
Como ya se mencionó, menos de una cuarta parte (23.81%) de los directivos de las empresas manufactureras exportadoras cuenta con un nivel avanzado en el manejo de un idioma extranjero, pese a la importancia que dicha habilidad involucra para el aprendizaje en general de un individuo, pues éste último debe ser capaz de desarrollar sus capacidades lingüísticas, sociolingüísticas y pragmáticas para comunicarse de manera efectiva al momento de plantear, solucionar e interpretar problemas en diversos ámbitos, habilidades que se estiman

esenciales para los directivos a cargo del proceso exportador. De igual forma, el desarrollo de la competencia comunicativa mejora la capacidad de un individuo para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades especializadas (Consejo de Europa, 2002). El hecho de que más del 70% de los directivos manifieste un dominio intermedio del inglés parece confirmar que el aprendizaje de este idioma ha dejado de verse como una disciplina independiente y forma parte de la educación integral de un individuo (Graddol, 2006). Son diversos los autores que coinciden en que la comunicación es una competencia imprescindible para los gerentes y directivos, integrándola dentro de las habilidades suaves, que desde hace tiempo se prefieren sobre las duras (o técnicas) al momento de contratar, ya que las empresas (particularmente las exportadoras) necesitan directivos adaptables y flexibles que sean capaces de comunicarse adecuadamente y relacionarse con un amplio rango de personas, capacitados para aprender y manejar el cambio constante en las organizaciones (AACSB, 2018; Mora et al. 2006; Mulholland, 2003; Shuayto, 2013), sin embargo esto no se refleja en la realidad directiva de las empresas exportadoras michoacanas.

En cuanto al ítem 8 del instrumento de investigación, que se refiere a la certificación en el nivel de dominio de un idioma extranjero, fue el que obtuvo la segunda menor puntuación promedio dentro de la variable competencia comunicativa, alcanzando apenas 3.10 puntos. Once directivos a cargo del proceso exportador, que equivalen a poco más de la mitad de los entrevistados (52.8%), cuentan con alguna certificación en el manejo de un segundo idioma, mientras que el 47.62% restante no la tiene. El que los directivos michoacanos al frente de la exportación no le den tanta importancia a lograr el dominio avanzado de un idioma extranjero puede deberse a, y a la vez ser causa de, que no sean ellos quienes directamente realizan las negociaciones de exportación, o bien, que las principales regiones destino de exportación para las industrias manufactureras del Estado sean Centroamérica y América del Sur (Tabla III.26).

De los resultados del ítem 8 y el ítem 7 se aprecia que, de los 15 directivos que refirieron hablar una segunda lengua, 11 cuentan con alguna certificación que avala su dominio de ésta (ver Figura III.8), lo que significa que para más de una cuarta parte de ellos la certificación del idioma representa una importante área de oportunidad para incrementar su competencia comunicativa. Estos resultados adquieren mayor trascendencia si se considera que el inglés y el francés son los idiomas de los dos principales destinos de exportación de las empresas manufactureras michoacanas: Estados Unidos y Canadá (Tabla III.25).

FIGURA III.8 MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO Y CERTIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En lo que respecta al ítem 9, que mide el manejo de las relaciones públicas hacia el exterior, éste obtuvo una puntuación promedio de 3.95. En este caso, la mayoría de los directivos de las manufactureras (el 76.19%) califica como eficiente el manejo de las relaciones públicas externas de la empresa, un 14.29% lo evalúa como regular y únicamente dos empresas (9.52%) obtienen una calificación muy eficiente. Se puede observar que el 90% de los directivos están en posición de perfeccionar su manejo de las relaciones públicas para llevarlo hasta un nivel muy eficiente. La necesidad de que los directivos mejoren su desempeño al frente de las

relaciones públicas hacia el exterior de sus empresas está vinculada con el tamaño de las manufactureras exportadoras michoacanas, en su mayoría pequeñas o medianas empresas, ya que al ser ellos los dueños o representantes, son quienes comunican en mayor medida la imagen de la firma.

Lo mismo puede comentarse respecto a las relaciones públicas hacia el interior de la organización, ya que si el directivo no comunica claramente al equipo la visión de la empresa, los objetivos que desea lograr, el perfil idóneo para realizar el proceso de exportación, ni establece redes de trabajo efectivas al interior de la empresa, no podrá lograr los objetivos de exportación, lo anterior de acuerdo con diversos autores (Consejo de Europa, 2002; Goleman, 2013; Kouzes & Posner, 2012; Lussier & Achua, 2011; Moore & Woodrow, 2010) que sostienen que el éxito de la empresa depende en gran medida de la habilidad de crear y mantener relaciones colaborativas.

Dentro de la variable de competencia comunicativa, el ítem 13 “escucho y proceso la información cuando me comunico con empleados, clientes y proveedores” fue el que obtuvo la mayor puntuación promedio, de 4.81 puntos. Dicho ítem fue también el de mayor puntaje promedio de entre en total de ítems del instrumento. Los resultados muestran que el 80.95% de los directivos afirma siempre escuchar y procesar la información cuando entabla comunicaciones con algún actor relacionado con el proceso exportador, mientras que el 19.05% restante lo hace con regularidad.

En lo que respecta a la comunicación hacia el interior de la empresa, ítem 12, se obtuvo un puntaje promedio de 4.24, con sólo el 42.86% de los directivos ubicados en el nivel más alto de la escala, y un 19.05% en un nivel apenas suficiente de competencia. Claramente el área de oportunidad para estos directivos consiste en darse cuenta que una buena comunicación interna fomenta un mejor ambiente de trabajo, facilita el trabajo en equipo, el establecimiento de

redes de trabajo, e incluso la construcción relaciones de amistad (Daniels et al., 2010; Goleman, 2013; Jericó, 2008; Rickheit et al., 2008; Shuayto, 2013).

Los resultados anteriores pueden guardar relación con la percepción que tienen los encuestados acerca de los roles gerenciales, respecto a que un buen directivo debe saber escuchar (Lussier & Achua, 2011), sin embargo, los directivos no manifiestan que otorguen el mismo valor a la forma de expresar sus mensajes (expresar intenciones y conseguir objetivos), de tal manera que se facilite la comprensión de los mismos entre sus interlocutores. Los resultados de esta investigación sugieren que los directivos michoacanos aún están muy enfocados en la formación técnica, el desarrollo del producto y su logística de distribución, otorgando un papel secundario al rol informativo que deben cumplir de acuerdo a Mintzberg, recabando y analizando información sobre sucesos externos a la empresa, difundiendo información al interior de la organización y siendo representantes de las relaciones públicas (Lussier & Achua, 2011).

Lo anterior podría explicar por qué la competencia comunicativa es la que menor nivel de desarrollo alcanza de las tres variables independientes analizadas. Los directivos encuestados parecen dejar de lado el hecho de que la comunicación se realiza para lograr cierto objetivo (Rickheit et al., 2008) por lo que el centrarse en el uso del lenguaje como herramienta del liderazgo, la negociación, la resolución de problemas y el manejo de situaciones cotidianas constituye para ellos una área de oportunidad de mejora trascendental.

6.4.3 Competencia en liderazgo

Para la variable competencia en liderazgo, conformada por ítems del 14 al 25 del instrumento, se obtuvo una media de 48.52 puntos, que trasladada a su respectiva escala de medición, comprendida entre los valores 12 y 60, representa un nivel avanzado de competencia en liderazgo para las empresas manufactureras exportadoras de Michoacán (Tabla III.33). Las opiniones de los directivos encuestados se distribuyeron entre los dos niveles de competencia

más altos (avanzado y experto) con un rango estadístico de 12 unidades, cuyo valor mínimo es de 42 puntos y su máximo de 54 puntos. El valor que más se repitió (moda) fue 42, que de igual forma se ubica dentro de un nivel de competencia avanzado. La desviación estándar calculada para la distribución fue de 3.92 unidades.

TABLA III.33 MEDIA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIA EN LIDERAZGO

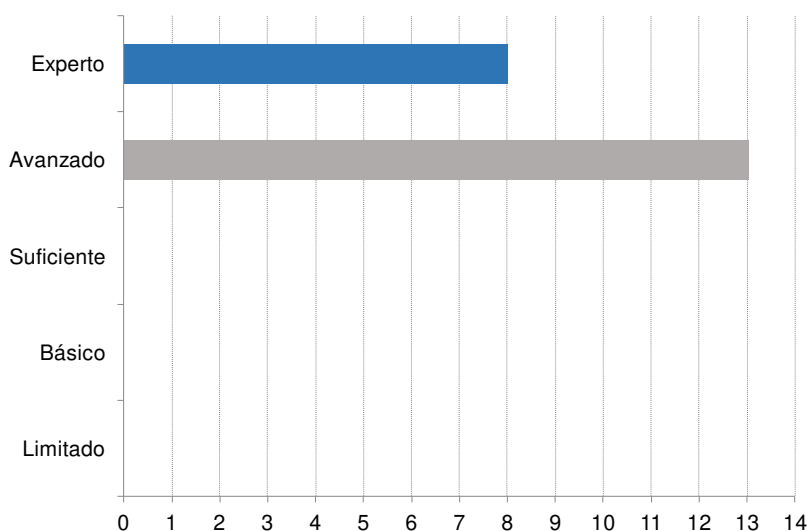
Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto	
12	21.6	31.2	40.8	50.4	60
↑ 48.52					

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Como se muestra en la Tabla III.33, el nivel de competencia en liderazgo promedio alcanzado por los directivos entrevistados equivale al 80.87% de la puntuación total.

De las 21 empresas encuestadas, trece de ellas, equivalentes al 61.9%, se ubican dentro de un nivel avanzado de competencia en liderazgo, a la vez que las ocho restantes (38.1%) se agrupan dentro del nivel experto (Figura III.9). Como se puede apreciar, el total de los directivos de exportación encuestados poseen un nivel de competencia en liderazgo entre avanzado y experto, sin que se registraran empresas en los niveles limitado, básico y suficiente. Lo anterior coincide con lo planteado por los teóricos de la visión basada en recursos, quienes afirman que los recursos humanos, constituidos por las competencias, capacidades y habilidades, así como la educación y formación del personal, son responsables de diferenciar a una empresa de las demás y de esta forma conseguir la ventaja competitiva y la sostenibilidad en el mercado (Arano, Delfín y Escudero, 2015; Barney, 1991).

FIGURA III.9 GRAFICO DE FRECUENCIAS DEL NIVEL DE COMPETENCIA EN LIDERAZGO



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados.

A continuación se muestran los 12 ítems que conforman la competencia en liderazgo, ordenados de acuerdo a la puntuación promedio obtenida para cada uno de ellos:

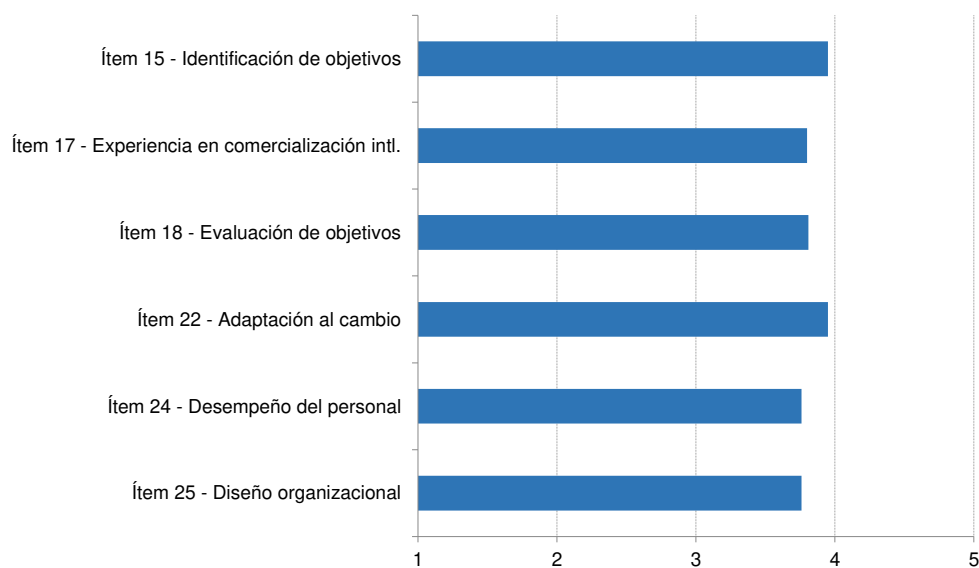
TABLA III.34 RANKING DE LOS ÍTEMS DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN LIDERAZGO

POSICIÓN	ITEM	PUNTUACIÓN PROMEDIO	POSICIÓN GENERAL
1	20 Toma de decisiones oportuna	4.43	2
2	19 Autoridad	4.38	3
3	21 Resolución de problemas	4.33	4
4	16 Innovación de productos	4.29	5
5	14 Orientación a los mercados internacionales	4.14	8
6	23 Manejo eficiente del tiempo	4.10	9
7	15 Identificación de objetivos	3.95	11
7	22 Adaptación al cambio	3.95	11
8	18 Evaluación de objetivos	3.81	13
9	17 Experiencia en comercialización internacional	3.80	14
10	24 Desempeño del personal	3.76	15
10	25 Diseño organizacional	3.76	15

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Del análisis de la Tabla III.34 se desprende la Figura III.10, en donde se muestran los seis ítems que obtuvieron las menores puntuaciones promedio, por debajo de los cuatro puntos dentro de la escala de Likert utilizada, que corresponden al nivel avanzado de competencia. Estos ítems representan las áreas de oportunidad para incrementar la competencia en liderazgo de los directivos de las manufactureras exportadoras michoacanas.

FIGURA III.10 ÁREAS DE MEJORA PARA LA COMPETENCIA EN LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Como se aprecia en la Tabla III.34, los ítems 24 y 25, que pertenecen a la dimensión de eficiencia del desempeño del líder, fueron los que obtuvieron las puntuaciones promedio más bajas dentro de la variable competencia en liderazgo, ambos con puntajes de 3.76, lo que indica que los directivos de las manufactureras exportadoras deben invertir un mayor esfuerzo en la capacitación del personal que realiza el proceso de exportación o, si subcontratan este servicio, asegurarse de que los colaboradores cuenten con el *expertise* requerido, a fin de que las funciones y actividades delegadas se realicen de forma efectiva. Asimismo, las empresas deben realizar ajustes en el diseño de su estructura organizacional, buscando que ésta responda y se

adapte de forma más eficiente a los enormes desafíos que conlleva la comercialización de sus productos fuera de las fronteras nacionales.

El ítem 22, que evalúa la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado exportador, obtuvo un puntaje promedio de 3.95 unidades, valor equivalente a un nivel de competencia suficiente, aunque muy cercano al nivel avanzado. Sólo tres de los directivos (14.29%) reportaron un nivel de competencia experto, mismos que corresponden a los folios 5, 12 y 19, siendo todos ellos directivos de empresas manufactureras de gran tamaño. No obstante, el valor para la correlación de Pearson entre el tamaño de las empresas y los resultados del ítem 22 fue débil, de 0.39, por tanto no se puede afirmar que exista asociación entre ellas.

Otra área de mejora para la competencia en liderazgo se presenta en la dimensión que explora las habilidades exportadoras de los directivos de las manufactureras. Específicamente el ítem 17, relativo a la experiencia acerca de las formas más efectivas de comercializar el producto en el mercado meta, con un puntaje promedio de 3.80, y el ítem 18, referente a la evaluación del cumplimiento de las metas en función de los objetivos de exportación, que registró una puntuación promedio de 3.81.

Por otra parte, el ítem 20, toma de decisiones pertinentes y oportunas relacionadas con el proceso de exportación, se en la primera posición dentro de la variable competencia en liderazgo, al obtener una puntuación promedio de 4.43 (nivel avanzado). Estos resultados coinciden con lo reportado por varios autores respecto a que uno de los comportamientos y competencias que más se demanda a los líderes es su capacidad de decisión, así como su habilidad para identificar alternativas y consecuencias de su actuar (Daft & Marcic, 2010; Daniels et al., 2010; Lussier & Achua, 2011), además que dichas decisiones deben ser efectivas y contribuir a alcanzar los objetivos (AACSB, 2018), lo cual estaría relacionado con la necesidad de logro de McClelland.

En lo que respecta al ítem 14, concerniente a incluir elementos que potencialicen el éxito exportador de la empresa en los estatutos de misión y visión, éste obtuvo una puntuación promedio de 4.14, correspondiente al nivel avanzado de competencia. No obstante, si se contrasta con el ítem 15, referente a la habilidad de definir y alcanzar objetivos congruentes con la visión exportadora, la puntuación promedio alcanzada por éste último fue de sólo 3.95 puntos. Esto indica que aquí también existe un área de oportunidad para que los directivos de las manufactureras exportadoras desarrollen su nivel de competencia a través de una de las prácticas esenciales del liderazgo señalada por los autores (Goleman, 2011; Kousez & Posner, 2012; Lussier & Achua, 2011; Maxwell, 2012), que consiste en inspirar y comunicar al equipo la misión, visión y objetivos de la empresa.

6.4.4 Competencia en negociación

Para la variable competencia en negociación, la escala de medición considerada está integrada por los últimos 9 ítems del instrumento de investigación (del 26 al 34), y se encuentra comprendida entre los valores de 9 y 45.

El análisis estadístico arroja una media de 36.76 puntos, que trasladada a la escala de medición se ubica en el nivel avanzado de competencia, es decir, que en promedio el nivel de competencia en negociación de las empresas manufactureras michoacanas se califica como avanzado (Tabla III.35). La moda fue de 34 puntos, y se ubica también en el nivel de competencia avanzado. El rango es de 16 unidades, con un mínimo de 28 y un máximo de 44 puntos. Las opiniones de los directivos se distribuyeron en los niveles suficiente, avanzado y experto, sin que se registraran respuestas en los dos segmentos inferiores de la escala. La desviación estándar calculada para la distribución es de 3.67 puntos.

TABLA III.35 MEDIA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN

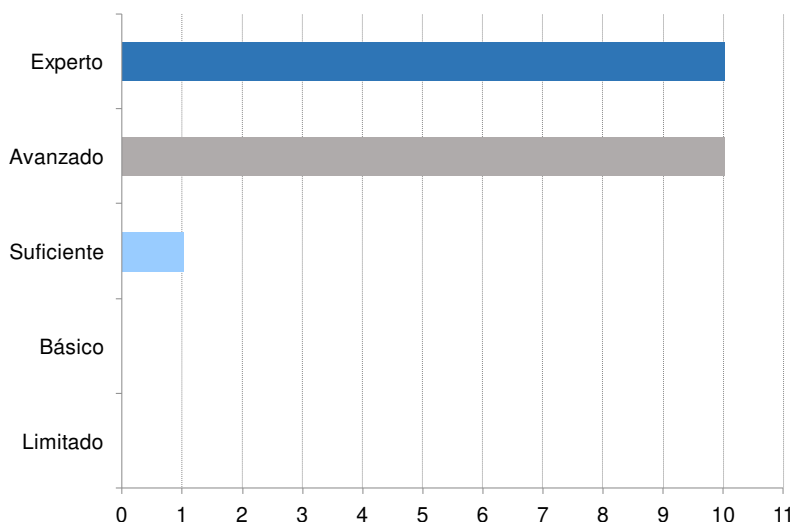
Limitado	Básico	Suficiente	Avanzado	Experto
9	16.2	23.4	30.6	37.8
				↑ 36.76

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

De la tabla anterior se desprende que el nivel de competencia en negociación promedio registrado para los directivos es del 81.69% de la puntuación total.

De las 21 opiniones recabadas, 20 se distribuyeron equitativamente entre los niveles de competencia en negociación avanzado y experto, con 10 empresas (40.62%) registradas en cada uno de éstos. Únicamente uno de los directivos, equivalente al 4.76%, se ubicó en el nivel suficiente de competencia en negociación (Figura III.11).

FIGURA III.11 GRÁFICO DE FRECUENCIAS DEL NIVEL DE COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN



Fuente. Elaboración propia con base en los resultados.

A continuación se muestran los nueve ítems que conforman la competencia en negociación, ordenados de acuerdo a la puntuación promedio obtenida para cada uno de ellos:

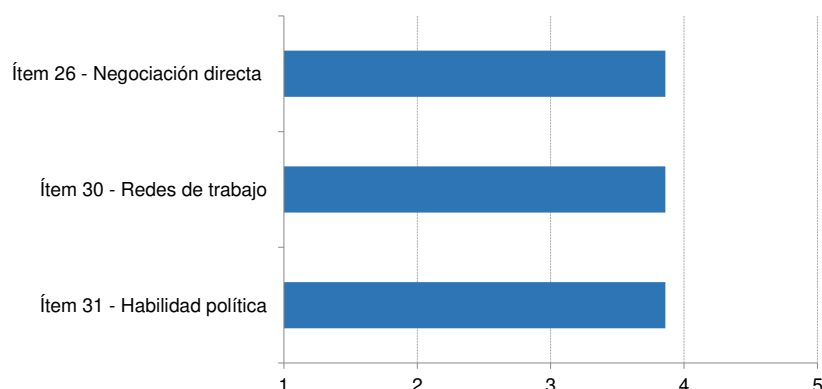
TABLA III.36 RANKING DE LOS ÍTEMS DE LA VARIABLE COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN

POSICIÓN	ÍTEM	PUNTUACIÓN PROMEDIO	POSICIÓN GENERAL
1	34 Imagen	4.43	2
2	32 Conocimiento del mercado meta	4.24	6
2	33 Conocimiento cultural	4.24	6
3	27 Resolución de conflictos	4.19	7
4	29 Alianzas estratégicas	4.10	9
5	28 Capacidad de negociación	4.00	10
6	26 Negociación directa	3.86	12
6	30 Redes de trabajo	3.86	12
6	31 Habilidad política	3.86	12

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Del análisis de la Tabla III.36 se identificaron los tres ítems de la Figura III.12, los cuales obtuvieron todos la misma puntuación de 3.86 puntos, inferior a los cuatro puntos dentro de la escala de Likert (nivel avanzado de competencia), y por tanto constituyen las áreas a mejorar para elevar la competencia en negociación de los directivos de las empresas exportadoras michoacanas.

FIGURA III.12 ÁREAS DE MEJORA PARA LA COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Para el ítem 26, que evalúa la forma en cómo se realizan las negociaciones del proceso exportador, se obtuvo una puntuación promedio de 3.86 puntos. Los resultados muestran que más de la mitad de las empresas, el 57.14%, realiza las negociaciones de manera directa, mientras que el 14.29% las efectúan de forma indirecta, recurriendo a intermediarios. El 28.57% negocia su proceso exportador tanto de forma directa como indirecta, sin especificar en qué proporción utilizan más un medio de negociación sobre el otro.

La Tabla III.37 muestra un comparativo entre la forma de negociación señalada en el ítem 26, contra los puntajes de competencia en negociación y competencia exportadora alcanzados por los 21 directivos. Del análisis de esta Tabla se desprende que, de las once empresas que se ubicaron por encima de la media de la variable competencia en negociación (36.76 puntos), el 72.73% (ocho empresas) se hace cargo de su proceso exportador de manera directa. Al calcular el coeficiente de correlación de Pearson para el ítem 26 y la variable competencia en negociación, se obtiene una correlación positiva media de 0.59.

No obstante, al analizar la correlación entre el nivel de competencia exportadora con la forma exportar de las empresas, el coeficiente de Pearson resulta de 0.15, mostrando una asociación débil entre la variable dependiente y el ítem 26.

**TABLA III.37 RELACIÓN ENTRE FORMA DE NEGOCIACIÓN (ÍTEM 26)
Y NIVELES DE COMPETENCIA (CN Y CEx)**

COMPETENCIA EN NEGOCIACIÓN (CN) Max. 45 ptos.	TIPO DE NEGOCIACIÓN (ÍTEM 26)	COMPETENCIA EXPORTADORA (CEx) Max. 25 ptos.
38*	Ambas	23 ⁺
44*	Directa	21 ⁺
34	Indirecta	21 ⁺
41*	Directa	20 ⁺
42*	Directa	19 ⁺
40*	Ambas	19 ⁺
38*	Directa	19 ⁺
38*	Directa	18 ⁺
40*	Directa	17 ⁺
36	Directa	17 ⁺
39*	Ambas	16 ⁺
38*	Directa	14
33	Indirecta	14
35	Ambas	13
34	Directa	13
34	Directa	13
37*	Directa	13
36	Directa	12
34	Ambas	11
28	Indirecta	10
33	Ambas	9
* Valores superiores a la media (36.76 ptos.) para la CN.		
+ Valores superiores a la media (15.81 ptos.) para la CEx.		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

Otro de los ítems con menor puntuación fue el ítem 30, relativo al establecimiento de redes de trabajo para exportar, con 3.86 puntos. Esto representa una gran oportunidad de mejora para la integración de redes de colaboración, conformadas por personas, equipos de trabajo y otras empresas que unen sus esfuerzos a fin de alcanzar objetivos de exportación comunes, lo que a su vez ampliará el repertorio de estrategias de negociación. La existencia de redes de trabajo se considera importante para la consolidación de la competencia exportadora en razón de que, a través de éstas, los directivos michoacanos pueden adquirir nuevos conocimientos y experiencias sobre la actividad exportadora, los cuáles les serán útiles para mejorar e innovar el propio proceso exportador.

En lo que respecta al ítem 31, que se refiere a la habilidad política para alcanzar objetivos, éste registró una puntuación promedio de 3.86. Si se considera que la dimensión política de la administración abarca el proceso de ganar poder y utilizarlo para lograr objetivos, y que los líderes políticamente efectivos proveen los recursos para lograr los objetivos personales y profesionales por medio del poder socializado y la influencia de sus relaciones (Daniels, 2010; Lussier & Achua, 2011), por tanto, las habilidades políticas de los directivos entrevistados necesitan desarrollarse, ya que los resultados muestran que únicamente dos de los directivos encuestados (el 9.53%) evalúan sus habilidades políticas como muy buenas, y el 23.81% considera que éstas son regulares. Se esperaría que los directivos a cargo del proceso exportador utilizaran el poder que ostentan al frente de su organización para influir en los demás y que construyeran relaciones que ayuden al logro de los objetivos de exportación, habilidades políticas que se consideran de vital importancia a la hora de negociar acuerdos comerciales fuera de las fronteras nacionales.

Finalmente, dentro de la variable de competencia en negociación, el ítem 34 fue el que reportó la mayor puntuación promedio, con un valor de 4.43. Aquí casi el 60% de los directivos

afirmó prestar atención a que su comportamiento y arreglo personales sean siempre congruentes con la imagen que la empresa desea proyectar. Esta situación coincide con las aseveraciones de varios autores (Hendon & Hendon, 1999; Malaret, 2011; Moore & Woodrow, 2010; Mulholland, 2003) en el sentido de la importancia que tienen la forma de actuar, la presentación y el cuidado que se dedica a la autoimagen para definir el tono y facilitar el establecimiento del *rapport* al momento de la negociación, particularmente cuando éstas involucran una consciencia intercultural. Por ello, se puede afirmar que los directivos de las empresas manufactureras manifiestan ser conscientes de la importancia de estos aspectos, así como hacer uso de ellos para fortalecer la imagen corporativa y capacidad de persuasión frente a los diversos públicos que intervienen en el proceso exportador.

6.4.5 Conclusiones a trabajo de campo

El trabajo de campo es el conjunto de acciones cuyo objetivo es obtener los datos de la manera más fiable y sistemática posible. En esta investigación las fuentes primarias de información fueron los directivos responsables de realizar las exportaciones en las empresas manufactureras michoacanas para conocer las competencias de interés para la investigación.

A modo de conclusión de esta experiencia se puede mencionar que las fuentes primarias son renuentes a proporcionar la información solicitada por medios electrónicos. Sin embargo su actitud cambia radicalmente cuando el entrevistador acude a realizar la entrevista a sus lugares de trabajo. A pesar de que se intentó recopilar la información por medios electrónicos, sólo el 38% de los encuestados respondió por medio del formulario electrónico. No obstante, la dispersión de la encuesta por correo electrónico resultó de gran utilidad al visitar directamente a los directivos en sus empresas, ya que se contaba con un antecedente de la investigación. Prácticamente, el 62% por ciento de las encuestas se respondieron mediante entrevista directa, lo que dio oportunidad a que los directivos compartieran inquietudes adicionales con respecto al proceso de exportación.

La dispersión electrónica también permitió ahorrar esfuerzos en los casos de las empresas que contestaron que ya no exportaban (0.4%) o que declinaron expresamente participar en el estudio (1.4%). La falta de disposición de las empresas para participar en el estudio y compartir datos podría atribuirse a la inseguridad del entorno.

En otro orden de ideas, llama la atención que los empresarios parecen sentirse solos al momento de decidir exportar y esperan que la Academia se acerque más a ellos y ofrezca un apoyo que actualmente no reciben, ni esperan, de instancias gubernamentales. Pareciera que los empresarios no tienen medios confiables y actualizados que les permitan conocer la situación de su industria, o que se encuentran tan inmersos en su propia labor que no tienen tiempo de allegarse dicha información. Este contacto personalizado también resulta de primordial importancia porque permite al investigador conocer de manera muy próxima las condiciones en que se desenvuelven los directivos encuestados, estableciendo una relación que posibilita la revisión o modificación de los datos en el caso de que surjan dudas o se desee obtener información adicional.

A nivel personal, esta etapa resultó ser la más difícil de llevar a cabo en toda la investigación, al tiempo que fue la que más oportunidades de aprendizaje brindó al investigador, ya que amplía la perspectiva del ecosistema exportador para profundizar en la investigación actual o iniciar alguna otra complementaria. El trabajo de campo es una experiencia comprehensiva que compromete la totalidad de la persona para registrar la información que proporcionan los encuestados y para interpretar lo que se comunica, e incluso lo que se omite. La riqueza de la etapa de trabajo de campo radica en lo aprendido de la experiencia de estos empresarios y directivos michoacanos, así como de las estrategias de negocios que emplean para afrontar los retos de su industria.

PARTE IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Como se explicó en la situación problemática que dio pie a la presente investigación, a pesar de que Michoacán es un Estado con una riqueza de recursos considerable, su competitividad a nivel nacional ocupa la posición número 29 a nivel nacional (IMCO, 2018). Para competir con éxito en mercados internacionales es indispensable contar con productos de calidad que generen valor a las partes interesadas, sin embargo, muchas empresas generan productos de gran calidad y no logran consolidarse o ingresar siquiera a los mercados de exportación, por lo que las competencias (habilidades, actitudes, conocimientos, valores y motivación) tanto de los directivos como de los colaboradores de las empresas exportadoras juegan un papel primordial en el éxito de las mismas.

Esta investigación buscó determinar si los directivos de las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán conocen y explotan las competencias que tienen incidencia directa sobre el éxito exportador. Así, se propone que otros directivos interesados en conducir a sus empresas hacia los mercados internacionales se orienten a desarrollar las

habilidades y capacidades reconocidas por los directivos que realizan un esfuerzo consciente y sistemático por llevar a cabo actividades que les apoyen en el desarrollo de la propia competencia exportadora. Es decir, la empresa debe contar con perfiles de liderazgo y negociación claramente desarrollados, y habilidades comunicativas superiores a las promedio para lograr consolidarse como empresas exportadoras y mejorar la competitividad del Estado de Michoacán. Con base en este análisis, se presenta la siguiente propuesta de solución:

- 1) El incremento de la competencia exportadora de las manufactureras michoacanas debe tener como punto de partida la identificación y determinación de la cadena de valor y de sus partes interesadas (stakeholders) para generar una estrategia enfocada a fortalecer la actividad exportadora de la empresa. De acuerdo con Porter (2006) toda actividad en la cadena de valor de la empresa impacta a las comunidades en las que opera y por lo tanto a sus partes interesadas, generando consecuencias sociales, económicas y ambientales positivas o negativas. Sin embargo, el impacto económico más sostenido en la empresa se genera en los últimos eslabones de la cadena de valor de una empresa: comercialización y ventas, por lo que los directivos deben enfocar sus esfuerzos a mejorar sus procesos de comercialización y venta de sus productos con la finalidad de que éstos sean los que marquen la definición de la estrategia corporativa. Para lograr esta estrategia dentro de los mercados internacionales, es un requisito contar con certificaciones y/o acreditaciones de los procesos y procedimientos internos, ya que esto garantiza que las empresas exportadoras tengan la capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos al momento de cerrar tratos internacionales. Por ello es importante reconocer que todos los procesos dentro de la cadena de valor de la empresa, deben monitorearse y controlarse para poder optimizar y automatizar las acciones y actividades que las empresas realizan, siguiendo por ejemplo, las normas marcadas por el ISO

9001:2015, ISO 14000, ISO 26000, GRI, ESR, NOM entre otros organismos certificadores.

- 2) Una vez diseñada la estrategia de negocio, la empresa debe proceder a elaborar un diagnóstico de las fortalezas y oportunidades que ofrece la comercialización internacional de sus productos, con la finalidad de definir en qué proporción la producción y operación de la empresa debe orientarse hacia la exportación, para luego trasladar dicha determinación a una planeación estratégica del negocio que contribuya al logro de los objetivos de exportación propuestos. Así, se sugiere que los directivos supervisen que la planeación estratégica enuncie aspectos fundamentales como la misión y visión, los planes, metas, estructuras organizacionales y de gobierno corporativo, así como procedimientos de operación acordes a los retos que supone la actividad exportadora, para que la cultura organizacional propicie el desarrollo de las competencias del capital humano de cada empresa.
- 3) Adicionalmente, una determinación clara y razonada del papel que han de jugar las exportaciones en la estrategia de negocios de cada empresa manufacturera debe ir acompañada de la definición de un perfil idóneo para los directivos al frente del proceso exportador, tomando en consideración las características particulares del mercado o mercados meta a los que se dirigirán las exportaciones, especialmente el idioma, la cultura, el perfil sociodemográfico y el grado de conocimiento sobre el producto, así como contemplar las habilidades de negociación necesarias para construir y mantener relaciones comerciales y de colaboración productivas con los distintos actores que intervienen en la actividad exportadora. Para el Banco Mundial uno de los aspectos que las empresas en economías emergentes como México deben de tomar en cuenta para lograr un crecimiento sostenido, es la inversión en su capital humano; es por ello que, específicamente para la empresa exportadora, fortalecer las capacidades del directivo o personal dedicado al proceso de exportación es uno de los

aspectos básicos para orientar a la empresa a un crecimiento sostenido. Para incrementar la competencia exportadora de las empresas manufactureras michoacanas y elevar sus probabilidades de éxito en los mercados internacionales, es necesario que diseñen planes formales de capacitación, educación y desarrollo continuo del capital humano orientado a atender a los mercados extranjeros. Dichos planes, además de dotar a los directivos de los conocimientos esenciales en materia de procedimientos de exportación y marco regulatorio del comercio exterior, deben propiciar la adquisición y desarrollo de las competencias en comunicación, liderazgo y negociación que requieren para desempeñar adecuadamente sus funciones, las cuales van más allá de la simple coordinación y ejecución cotidiana de las actividades del proceso de exportación, diseñando objetivos específicos que contribuyan al incremento de valor de la empresa.

- 4) Dado que el 57% de las empresas participantes en esta investigación son pequeñas y medianas, análogamente a la realidad nacional, es imperativo que éstas construyan redes con empresas de su mismo ramo y se integren a asociaciones y cámaras industriales que les permitan optimizar el uso de recursos, similarmente a como se integran y desarrollan los clústers locales. Esto tiene especial relevancia ya que, empíricamente, el manejo eficiente de las relaciones públicas hacia el exterior de la empresa resultó ser el aspecto de la comunicación con mayor grado de asociación para con la competencia exportadora. Lo anterior coincide con Porter (2010), quien afirma que ninguna empresa es un ente autosuficiente, el éxito de todas las empresas se ve afectado por las compañías y la infraestructura de apoyo que la rodean. La productividad y la innovación están altamente influidas por los clústers; los clústers incluyen no sólo a las empresas sino también a instituciones y sus programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. También aprovechan los bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, como

escuelas y universidades, agua potable, leyes de libre competencia, estándares de calidad y transparencia de mercado. Es por ello, que las empresas exportadoras tienen la oportunidad de fomentar el desarrollo de clústers locales e incluirse en ellos para elevar sus niveles de productividad y competitividad.

- 5) Adicionalmente, es necesario vincular los programas universitarios y de formación continua en el área de negocios con las necesidades específicas del sector manufacturero exportador, ya que no existe en el Estado una entidad que efectivamente acompañe a las empresas que inician sus actividades de exportación. Al mismo tiempo, estos vínculos harían posible que los investigadores contaran con información de primera mano para seguir realizando investigación aplicada que se enfoque a dar solución a las cambiantes problemáticas que enfrentan las empresas manufactureras exportadoras michoacanas.
- 6) Finalmente, basados en las demandas reales del mercado laboral exportador, es necesario actualizar los planes de estudio de los programas de negocios para el desarrollo de las competencias (en comunicación, en liderazgo y en negociación) que la investigación ha demostrado serán de utilidad en la futura vida laboral de los egresados, que no solamente estarán mejor preparados, sino que serán capaces de autogestionarse para la consecución de sus propios objetivos de desarrollo. De hecho, este es el objetivo común de todos los programas educativos de calidad, y debiera comenzarse desde los niveles educativos básicos.

Considerando los puntos antes expuestos, y tomado como base los hallazgos de esta investigación, en la Tabla IV.1, se presentan las estrategias generales y líneas de acción específicas que se proponen para dar solución a la problemática planteada.

TABLA IV.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTOR
Definir las partes interesadas y la cadena de valor de la empresa.	Analizar el eslabón que genera mayor riqueza exportadora dentro de la cadena de valor de exportación de las empresas encuestadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cuáles son los grupos de interés de la empresa, incluidos los extranjeros. • Determinar las expectativas e intereses razonables de dichos grupos. • Describir y cuantificar la cadena de valor. 	Empresa
Definir el grado de orientación de la empresa a los mercados internacionales, con objetivos comerciales y de operación relativos a las exportaciones, y desarrollando una planeación estratégica del negocio que contribuya al logro de dichos objetivos.	Mejorar la capacidad de las empresas manufactureras de Michoacán para responder a los desafíos que representa la comercialización internacional de sus productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un análisis estratégico actualizado y periódico de los mercados y los entornos nacional e internacional, a fin de identificar las oportunidades de negocios de exportación. • Establecer canales para comunicar efectivamente la misión, visión y cultura de la empresa hacia los grupos de interés internos y externos. • Detectar y resolver los problemas estructurales que afectan a la organización, a través de procesos de auditoría administrativa y mejora continua. • Implementar sistemas para el control y seguimiento de los objetivos de exportación. • Diseñar planes de mercadotecnia dirigidos al consumidor final en los mercados extranjeros. 	Empresa

Fuente: Elaboración propia.

TABLA IV.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN (CONTINUACIÓN)

ESTRATEGIA	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTOR
<p>Formalizar la formación y desarrollo de los recursos humanos involucrados en el proceso exportador de las empresas manufactureras.</p>	<p>Desarrollar los niveles de competencia en comunicación, negociación y liderazgo del capital humano que participa en el proceso de exportación dentro de las empresas manufactureras michoacanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un perfil idóneo para los directivos al frente del proceso exportador, considerando las habilidades y aptitudes que generan una ventaja competitiva dentro del sector exportador. • Desarrollar dentro de la empresa programas formales de capacitación, educación y desarrollo continuo de los recursos humanos que participan en el proceso exportador. • Ofrecer a las empresas manufactureras programas formales de capacitación en negociación efectiva en formato de talleres o cursos cortos, que hasta el día de hoy no existen en el Estado de Michoacán. • Actualizar los planes y programas de estudio del área relacionada con negocios internacionales en instituciones de educación superior del Estado de Michoacán, particularmente los de la UMSNH, a fin de promover el desarrollo de las competencias de comunicación, negociación y liderazgo de los estudiantes. 	<p>Instituciones educativas Empresa Gobierno</p>
<p>Construir redes de trabajo y alianzas estratégicas con otras empresas, universidades e instituciones públicas para potenciar la productividad e innovación del sector manufacturero exportador en Michoacán.</p>	<p>Facilitar oportunidades de negocio en materia de exportación y fomentar una cultura empresarial orientada al comercio exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el intercambio de información, experiencias y conocimiento entre empresas exportadoras michoacanas del sector agrícola y del sector manufacturero. • Fomentar el desarrollo de clústers locales e incluir en ellos a las empresas manufactureras exportadoras, academia, asociaciones empresariales y organizaciones estandarizadoras. • Propiciar la vinculación entre las empresas exportadoras y la academia, buscando que ésta última, mediante su labor de investigación y divulgación, auxilie en la definición e introducción de nuevos modelos operativos, procedimientos y/o tecnologías. • Continuar con la investigación de los casos de éxito de empresas manufactureras con actividad exportadora, para identificar las mejores prácticas en materia de dirección y formación del capital humano, e implementarlas en dicho sector en el Estado (benchmarking). • Promover el establecimiento de firmas de consultoría en comercio exterior en el Estado de Michoacán, para que los emprendedores tengan un acceso oportuno a la asesoría especializada en la materia, con un costo competitivo. 	<p>Asociaciones y cámaras Gobierno Universidad Academia</p>

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien en los últimos años el sector agroindustrial del Estado de Michoacán ha registrado un importante crecimiento y consolidación de las exportaciones de productos agrícolas, llevando a las empresas productoras y empacadoras locales a enfocar la mayor parte de su operación hacia los mercados extranjeros, el escenario para las manufactureras michoacanas con actividad de exportación es completamente diferente. Para la mayoría de las empresas manufactureras, el 57.14%, la comercialización de sus productos fuera de las fronteras nacionales tiene poca relevancia, tratándose en muchos casos de ventas de oportunidad esporádicas, que no llegan a representar ni siquiera el 10% de los ingresos totales anuales, y cuyo proceso de negociación y logística de envío al extranjero no está debidamente sistematizado. Sólo el 23.81% de las empresas manufactureras michoacanas que enfoca su producción al mercado internacional, obtienen a través de las exportaciones más del 70% de sus ingresos anuales.

Es importante señalar que del total de empresas exportadoras manufactureras michoacanas que confieren una alta importancia a las exportaciones, el 60% se dedica a la elaboración de conservas, congelados u otros derivados de los principales productos agrícolas del Estado, como son el aguacate, las berries o el mango. Dentro de esta categoría empiezan a incursionar también algunas empresas productoras de mezcal.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten afirmar que las empresas manufactureras exportadoras del Estado de Michoacán cuentan en promedio con un nivel de Competencia Exportadora (CEx) suficiente, alcanzando 15.81 puntos de los 25 posibles, equivalente al 63.24% de la puntuación total.

Para las tres competencias de negocios analizadas como variables independientes se obtuvieron niveles promedio de competencia avanzados, siendo la competencia en negociación la mejor calificada, logrando el 81.69% de la puntuación total posible, seguida por la competencia en liderazgo, que alcanzó el 80.87%, y por último la competencia comunicativa, que obtuvo el 71.25% del puntaje total. Esto podría explicar por qué en un Estado tan complicado y poco competitivo como es Michoacán, existen empresas que son capaces de afrontar las condiciones adversas en aspectos claves del entorno de negocios, como son seguridad, estado de derecho y estabilidad política.

Dado que los directivos de las empresas manufactureras exportadoras cuentan con un nivel avanzado de competencia en liderazgo, han sido capaces de llevar adelante a sus empresas, logrando dar el paso de sólo subsistir a buscar un crecimiento sostenido. Sin embargo, la mayoría de las empresas que participaron en esta investigación aún deben explicitar sus objetivos de exportación en la misión y visión para hacerlos visibles a todos los miembros de la organización. Este hallazgo está relacionado con la habilidad para comunicar al personal y a los grupos de interés lo que se desea para la empresa, ya que la competencia en comunicación es la que presenta una mayor área de oportunidad para incrementar el desarrollo de la competencia exportadora de las empresas, registrando la menor puntuación promedio. El sistema educativo en México adolece de formar y desarrollar la comunicación como competencia esencial para la vida laboral y personal, ya que no se le otorga la relevancia que la investigación y los organismos internacionales le confieren, por lo que a nivel país es necesario trabajar para formar a los individuos para comunicarse efectivamente.

En lo que respecta a la negociación, las empresas participantes alcanzaron un nivel promedio de competencia avanzado, el cual han desarrollado principalmente de manera empírica, ya que si bien en la actualidad la negociación es una competencia considerada central para cualquier ámbito, los directivos encuestados reportaron no haber recibido una

capacitación formal al respecto, pues no se cuenta con programas o cursos abiertos para quien desee formarse en negociación, particularmente en el Estado de Michoacán.

Por otra parte, al comparar las puntuaciones obtenidas para la variable dependiente Competencia Exportadora (CEx) contra el tamaño de las empresas, fue posible identificar que de las diez empresas que alcanzaron un nivel de competencia exportadora avanzado o experto, el 70% son empresas de gran tamaño, correspondiendo también a grandes empresas los dos puntajes más altos obtenidos para la variable dependiente (23 y 21 puntos). De forma similar, de las diez empresas que alcanzaron un nivel de competencia exportadora avanzado o experto, el 60% tienen una experiencia de más de 10 años exportando. En ambos casos el coeficiente de correlación de Pearson muestra una asociación positiva fuerte con la variable dependiente, de 0.64 y 0.74, respectivamente, por lo que puede concluirse lo siguiente:

- 1) Existe una asociación entre el nivel de competencia exportadora de la empresa y su capacidad para crecer y sobrevivir a través del tiempo, sugiriendo que, en la medida en que las empresas manufactureras incrementen su competencia exportadora, se incrementará también el tamaño de su estructura y su esperanza de vida en la actividad exportadora.
- 2) Los directivos con un alto nivel de competencia buscan laborar en empresas internacionales de gran tamaño, posiblemente, con el objetivo a largo plazo de desarrollar una carrera dentro de ellas y crecer para alcanzar mejores posiciones directivas, desarrollando al mismo tiempo su nivel de competencia exportadora.

De igual forma, se encontró que existe una correlación significativa entre el nivel de Competencia Exportadora (CEx) de las manufactureras y el número de países a los que exportan sus productos (0.79). En el caso de las regiones a las que se exporta, el coeficiente de

correlación es aún más fuerte, de 0.91. Derivado de estos resultados, puede aseverarse que, en la medida en que las empresas manufactureras michoacanas incrementen su competencia exportadora, puede incrementarse la cantidad de naciones destino de exportación.

Finalmente, la variable dependiente competencia exportadora muestra una fuerte asociación positiva con la competencia en liderazgo, con un coeficiente de Pearson de 0.811, así como una asociación positiva media con la competencia en negociación, dada por un coeficiente de correlación igual a 0.697, ambas con un nivel de confianza de 99%. La competencia en comunicación obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson bajo, de 0.068, lo que muestra un grado de asociación débil entre estas dos variables. No obstante, una de las dimensiones de la competencia en comunicación, referente a las relaciones públicas hacia el exterior de la empresa, sí registró una asociación positiva con la variable dependiente (correlación de Pearson igual a 0.475, con un nivel de confianza de 95%), por lo que se concluye que la variable competencia en comunicación sólo incide parcialmente en la competencia exportadora.

De acuerdo a los resultados anteriores, se **acepta la hipótesis** establecida en esta investigación que plantea que la competencia en comunicación, la competencia en liderazgo y la competencia en negociación determinan la competencia exportadora (CEx) de las empresas exportadoras manufactureras del Estado de Michoacán.

Los hallazgos aquí detallados sugieren un área de oportunidad para las empresas manufactureras exportadoras michoacanas, ya que su competencia exportadora es susceptible de mejorar de un nivel suficiente y avanzado a experto, si realizan modificaciones a la planeación estratégica, a la estructura y cultura organizacional, algo que solo la alta dirección de las empresas puede llevar a cabo.

RECOMENDACIONES

Más allá de los conocimientos y habilidades específicos que demanden cada una de las empresas manufactureras michoacanas de sus directivos, en función de su tipo de producto, los resultados de esta investigación permiten afirmar que las empresas y los directivos encargados del proceso exportador pueden perfeccionar su competencia exportadora, particularmente la comunicación, el liderazgo y la negociación necesarios para diseñar la planeación estratégica de la organización, haciendo énfasis en las siguientes recomendaciones:

- Identificar objetivos y establecer estrategias para alcanzarlos, así como diseñar sistemas que permitan medir el logro de dichos objetivos;
- Detectar y resolver los problemas estructurales que afectan a la organización;
- Construir redes de trabajo y alianzas estratégicas con otras empresas, que conduzcan a la formación de clústers;
- Liderar y capacitar al personal encargado de desarrollar el proceso exportador;
- Comunicar efectivamente la misión, visión y cultura de la empresa hacia los grupos de interés internos y externos;
- Detectar y responder a tiempo a los cambios en necesidades, gustos y expectativas del mercado;
- Utilizar el poder y la influencia para construir relaciones y alcanzar los objetivos.

En otro orden de ideas, si bien los resultados que arroja esta investigación muestran que las empresas manufactureras de Michoacán cuentan con niveles avanzados de competencia en comunicación, liderazgo y negociación, por el momento éste es sólo un hallazgo provisional que habrá de ponerse a prueba posteriormente o será utilizado como punto de inicio en

subsecuentes investigaciones. Por ello, se consideran importantes para profundizar en el estudio de este tema las siguientes **líneas de investigación**:

- 1) Realizar un análisis comparativo de los niveles de competencia de las empresas exportadoras contra los de aquellas empresas no exportadoras, a fin de fortalecer o rebatir los hallazgos de esta investigación respecto a la importancia que juegan las competencias aquí abordadas en la consolidación de la actividad exportadora, considerando la inclusión de otras variables no estudiadas en esta investigación.
- 2) La variable independiente competencia en comunicación tiene un amplio fundamento teórico, no obstante, empíricamente resultó no ser significativamente estadística, lo cual constituye un alcance limitado de la presente investigación. Por tanto, se recomienda abordar otras dimensiones de dicha variable, que permitan contrastar los hallazgos de esta investigación, enfocándose a aspectos interculturales de las empresas, lo cual plantea un reto en la definición de indicadores para medir esta dimensión dentro del ámbito de los negocios.
- 3) Ampliar el estudio de la competencia exportadora a otros grupos de interés al exterior de las empresas, tales como los comercializadores que realizan los procesos de exportación para las manufactureras.
- 4) Estudiar la habilidad de los directivos para la administración de relaciones con los clientes internacionales, ya que es una estrategia con el potencial de ayudar a empresas manufactureras exportadoras a reconocer, entender y comunicarse con sus clientes a una mayor escala, influyendo además en su nivel de rentabilidad.
- 5) Ampliar la investigación sobre la competencia exportadora y sus componentes a otras regiones del país, e incluso a ámbitos internacionales, a fin de corroborar los hallazgos de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.

Ander-Egg, E. (1972). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.

AACSB International. (2018). *AACSB Industry Brief: Lifelong Learning and Talent Management*. Tampa, Florida: Author.

Ball, D., McCulloch, W., Frantz, P., Geringer, M., & Minor, M. (2004). *International Business - The Challenge of Global Competition*. New York: McGraw-Hill.

Briones, G. (1995). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.

Bunge, M. (2011). *La investigación científica*. México: Grupo Editorial Siglo Veintiuno.

Canary, D., & Dainton, M. (2003). *Maintaining relationships through communication: Relational, contextual, and cultural variations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Centro de Investigación para el Desarrollo. (2014). *Encuesta de Competencias Profesionales 2014*. México: Autor.

Chomsky, N. (1957). *Syntactic Structures*. Berlin: Mouton de Gruyter.

Chomsky, N. (1964). *Current Issues in Linguistic Theory*. Berlin: Mouton De Gruyter.

Chomsky, N. (1965). *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge, US: Massachusetts Institute of Technology.

Cialdini, R. (2001). *Influence: Science and Practice*. Needham, MA: Allyn and Bacon.

Consejo de Europa. (2002). *Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación*. Madrid: Instituto Cervantes.

- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2010). *Guía Técnica para la Integración de Grupos Técnicos*. México: Autor.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6a ed.). México: Cengage Learning.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.
- Delors, J. (Comp.) (1996). *La educación encierra un tesoro*. Paris: UNESCO.
- Ellis, R., & McClintock, A. (1993). *Teoría y práctica de la comunicación humana*. Barcelona: Paidós.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*. London: Frank Cass.
- European Commission. (2007). *Key Competencies for Lifelong Learning: Europe Reference Framework*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning.
- Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
- Graddol, D. (2006). *English Next: Why global English may mean the end of "English as a Foreign Language"*. United Kingdom: British Council.
- Goleman, D. (2011). *La inteligencia emocional en la empresa*. Querétaro: Ediciones B.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Querétaro: Ediciones B.
- Hampel-Milagrosa, A., Loewe, M., & Reeg, C. (2013). *Which Factors Determine the Upgrading of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises? Evidence from Egypt, India and the Philippines*. Bonn: German Development Institute.

- Hendon, D., & Hendon, R. (1999). *Cómo negociar en cualquier parte del mundo*. México: Limusa- Noriega Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Chile: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hymes, D. (1974). *Foundations in Sociolinguistics: An Ethnographic Approach*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- IMD International. (2016). *World Competitiveness Yearbook 2016*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- IMD International. (2017). *World Competitiveness Yearbook 2017*. Lausanne: International Institute for Management Development.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2014). *Índice de Competitividad Estatal 2014: Las Reformas y los Estados*. México: Autor.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2015). *Índice de Competitividad Internacional 2015*. México: Autor.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2016). *Índice de Competitividad Estatal 2016: Un puente en dos Méxicos*. México: Autor.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2017). *Índice de Competitividad Internacional 2017: Memorándum para el Presidente*. México: Autor.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2018). *Índice de Competitividad Estatal 2018: El Estado, los estados y ¿la gente?*. México: Autor.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. España: Prentice-Hall.

- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed.). México: McGraw-Hill.
- Khalid, S. (2009). *Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and its Implications for the Speed and Success of Export Expansion*. Vaasa, Finland: University of Vaasa.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2001). *Economía internacional: Teoría y política*. Madrid: Addison Wesley.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Malaret, J. (2011). *Negociación en acción: El proceso 360 grados*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. C. (2012). *The 5 Levels of Leadership*. Nueva York: Center Street Books.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *El ABC del comercio exterior: Guía práctica del exportador* (vol. III). Lima: Autor.
- Moore, C., & Woodrow, P. (2010). *Handbook of Global and Multicultural Negotiation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mulholland, J. (2003). *El lenguaje de la negociación*. Barcelona: Gedisa.
- Murillo, F. (2006). *Cuestionarios y escalas de actitudes*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Niño, V. M. (2012). *Competencias en la comunicación: Hacia las prácticas del discurso*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. Paris: Author.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Towards an OECD Skills Strategy*. Paris: Author.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2013). *The Survey of Adult Skills: Reader's Companion*. Paris: Author.
- Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán de Ocampo (2016). *Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán 2015-2021*. Morelia: Autor.
- Poder Ejecutivo Federal. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: Gobierno de la República.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Powell, M. (2012). *International Negotiations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe sobre Desarrollo Humano 2015*. Nueva York: Autor.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*. Madrid: Autor.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
- Rychen, D., & Salganik, L. (Eds.). (2003). *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Salacuse, J. (2006). *Leading Leaders*. New York: American Management Association.
- Salvatore, D. (1999). *Economía internacional*. México: Prentice Hall.
- Sierra Bravo, R. (2007). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Thompson.
- Tamayo, N. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- The World Bank. (2017). *Doing Business 2017*. Washington DC: The World Bank Group.
- The World Bank. (2018). *Doing Business 2018*. Washington DC: The World Bank Group.

World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva: Author.

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Geneva: Author.

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: Author.

Theureau, J. (2004). *Le cours d' action: méthode élémentaire*. Toulouse: Octares.

Ury, W. (2015). *Getting to Yes With Yourself*. London: HarperCollins Publishers.

Winkin, Y. (Ed.). (1994). *La nueva comunicación*. Barcelona: Editorial Kairós.

Zapata, A. G. (2010). *Negociación: Arte empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.

CAPÍTULOS DE LIBRO.

Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., Miller-Ricci, M., & Rumble, M. (2012) Defining Twenty-First Century Skills. En P. Griffin, B. McGaw, & E. Care (Eds.), *Assessment and Teaching of 21st Century Skills* (pp. 17-66). Netherlands: Springer.

D'Zurilla, T., Nezu, A., & Maydeu-Olivares, A. (2004). What is Social Problem Solving? Meaning, Models, and Measures. En E. Chang, T. D'Zurilla, & L. Sanna (Eds.), *Social Problem Solving: Theory, Research and Training* (pp. 11-27). Washington, DC: American Psychological Association.

Hymes, D. (1962). The Ethnography of Speaking. En T. Gladwin, & C. Sturtevant (Eds.), *Anthropology and Human Behavior* (pp. 13-53). Washington, DC: The Anthropology Society of Washington.

- Hymes, D. (1972a). Models of the Interactions of Language and Social Life. En J. Gumperz, & D. Hymes (Eds.), *Directions in Sociolinguistics: The Ethnography of Communication* (pp. 35-71). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hymes, D. (1972b). On Communicative Competence. En J. Pride, & J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics: Selected Readings* (pp. 269-293). Harmondsworth: Penguin Books.
- Mora, J., García-Aracil, A., & Vila, L. (2006). Cómo recompensa el mercado laboral europeo las competencias de los jóvenes graduados universitarios. En R. Pedroza (Ed.), *Flexibilidad y competencias profesionales en las universidades iberoamericanas* (pp. 161-177). México: Ediciones Pomares.
- Rickheit, G., Strohner, H., & Vorweg, C. (2008). The concept of communicative competence. En G. Rickheit, & H. Strohner (Eds.), *Handbook of Communication Competence* (pp. 15-62). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Tobón, S. (2012). El enfoque socioformativo y las competencias. En S. Tobón & A. Jaik (Eds.), *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional* (pp. 3-32). México: Red Durango de Investigadores Educativos, A.C.

ARTÍCULOS EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS.

- Arano, R., Delfín, L., & Escudero, J. (2015). La visión de la empresa basada en los recursos generadora de ventajas competitivas. *Ciencia Administrativa*, 4(1), 170-174.
- Aregional.com. (2010). Índice de Competitividad Sistémica de las Entidades Federativas 2010. *AR Información*, 10(30), 21-30.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blanco, N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(3), 537-544.
- Bland, J., & Altman, D. (1997). Statistics Notes: Cronbach's Alpha. *BMJ*, 314, 572.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 94(1), 8-14.
- Coronado, J. (2007). Escalas de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104-125.
- Cortina, J. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Díaz, F., Aragon, A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Diekmann, K., & Galinsky, A. (2006). Overconfident, underprepared: Why you may not be ready to negotiate. *Negotiation*, 9(10), 6-9.
- Gil, O., & Nuñez, A. (2017). Rasgos de personalidad de exportadores mexicanos con éxito. *Revista Academia & Negocios*, 3(1), 23-33.
- Gumperz, J., & Hymes, D. (1964). The Ethnography of Communication. *American Anthropologist*, 66(6), Parte 2.
- Habermas, J. (1970). Towards a theory of communicative competence. *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, 13(1), 360-375.
- Harzing, A., & Feely, A. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidary relationships. *Cross-Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-60.
- Ibarra, A. (2000). Formación de recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*, 149, 95-108.

- Jonnaert, P., Masciotra, D., Barrete, J., Morel, D., & Mane, Y. (2007). Curriculum Change and Competency-based Approaches: A Worldwide Perspective. *Prospects*, XXXVII(2), 187-203.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International Business Competence and the Contemporary Firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Lax, D., & Sebenius, J. (2003). 3-D Negotiation: Playing the Whole Game. *Harvard Business Review*, 81(11), 64-74.
- Martínez, F. M., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": Valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Martínez, R., Charterina, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Núñez, M. (2007). Las variables: estructura y función en la hipótesis. *Investigación Educativa*, 11(20), 163-179.
- Reiljan, J., & Tamm, D. (2006). Differences in indicators related to export competitiveness: The case of Estonian wood sector firms. *Articles from the Annual Conference 2006*, 67-104.
- Restrepo, L., & González, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20(2), 183-192.
- Shuayto, N. (2013). Management Skills Desired by Business School Deans and Employers: An Empirical Investigation. *Business and Education Accreditation*, 5(2), 93-105.

- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-16.
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias: Orígenes, conceptos y prácticas. *Boletín Cinterfor*, 152, 51-74.
- Zubi, H., & Nawasrah, M. (2016). Strategic Thinking Competencies and Their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research in Science*, 7(7), 35-39.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. (10 de noviembre de 2003). Recuperado de: www.conocer.org.mx
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1 de marzo 2018). *Censos Económicos 2014: Resultados Definitivos*. Recuperado de: www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (1 de marzo de 2018). *Exportaciones por Entidad Federativa*. Recuperado de: www.beta.inegi.org.mx/proyectos/registros/economicas/exporta_ef
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (15 de marzo 2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de: www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (3 de abril de 2018). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado de: www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx
- ProMéxico. (26 de febrero de 2018). *¿Por qué México?*. Recuperado de: www.promexico.mx/es/mx/por-que-mexico

ProMéxico. (28 de febrero 2018). *Relación de Negocios con el Mundo*. Recuperado de:
mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Relacion_de_negocios_con_el_mundo

ProMéxico. (28 de febrero de 2018). *Tratados de Comercio*. Recuperado de:
www.promexico.mx/es/mx/tratados-comerciales-inversion

ProMéxico. (1 de marzo de 2018). *Estadísticas Estatales*. Recuperado de:
mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Seleccion_de_indicadores

ProMéxico. (15 de marzo de 2018). *Directorio de Exportadores*. Recuperado de:
diex.promexico.gob.mx

Secretaría de Economía. (28 de febrero de 2018). Recuperado de: www.gob.mx/se

Secretaría de Economía. (1 de marzo de 2018). *Comercio Exterior. Información Estadística y Arancelaria*. Recuperado de: www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-informacion-estadistica-y-arancelaria

Sistema de Información Empresarial Mexicano (15 de marzo de 2018). *Directorio de Establecimientos*. Recuperado de: www.siem.gob.mx

The London School of Business and Finance. (26 de octubre de 2010). *LSBF Global MBA: Leadership Lecture Part 1* [video]. Recuperado de: bit.ly/KL8HK4

LEGISLACIÓN.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Diario Oficial de la Federación*. (30 de diciembre de 2002).

Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. (30 de junio de 2009).

Plan Estatal de Desarrollo 2008-2012. *Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo*. (9 de julio de 2008).

ANEXO I

INSTRUMENTO APLICADO PARA EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA
EXPORTADORA EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL
ESTADO DE MICHOACÁN



ENCUESTA A EMPRESAS MANUFACTURERAS PARA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EXPORTADORAS

La siguiente encuesta es parte de un proyecto de investigación desarrollado dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Su finalidad es identificar las capacidades que necesitan las empresas para ser competitivas a nivel internacional. La información recolectada será utilizada con fines académicos y su uso es estrictamente confidencial.

Le solicitamos nos regale 5 MINUTOS de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS GENERALES

Empresa / Razón Social: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Sexo: Mujer () Hombre () **Edad:** _____

Licenciatura / Ingeniería: _____

Correo Electrónico: _____

Número de empleados de la empresa:

- () Micro - Hasta 10
- () Pequeña - De 11 a 100
- () Mediana - De 101 a 250
- () Grande - Más de 250

La Secretaría de Economía clasifica a las empresas de acuerdo a su nivel de ingresos anuales. Señale la categoría en que se ubica la empresa:

- () Menores a 1 millón
- () Hasta 4 millones
- () De 4 a 100 millones
- () Hasta 250 millones

Año en que la empresa comenzó a exportar: _____

¿Qué producto(s) exporta?:

¿Realizó estudios de Maestría? () Sí () No

¿Ha tomado cursos de actualización profesional en los últimos 3 años?

() Sí () No

Especifique el tema de los cursos: _____

Áreas de la empresa en que más le ha ayudado su formación profesional:

- | | |
|--------------------|--------------------------------|
| () Dirección | () Compras |
| () Administración | () Investigación y Desarrollo |
| () Finanzas | () Producción |
| () Contabilidad | () Ventas y Mercadotecnia |
| () Fiscal | () Recursos Humanos |
| () Costos | () Sistemas |
| () Otra: _____ | |

Puesto que ocupa actualmente: _____

Usted es... () Propietario () Empleado

¿Considera que el puesto que ocupa corresponde a su perfil profesional?

() Sí () No

PARTE I.

1. ¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales es producto de las exportaciones?

- () Mayor a 70%
() Entre 30% y 70%
() Menor a 30%

2. País(es) con los que se realizan operaciones de exportación:

- | | | |
|-----------------|--------------------|-----------------|
| () Alemania | () China | () Francia |
| () Bélgica | () Colombia | () Guatemala |
| () Brasil | () Corea del Sur | () Holanda |
| () Canadá | () España | () Japón |
| () Chile | () Estados Unidos | () Reino Unido |
| () Otro: _____ | | |

3. Regiones a las que se realizan exportaciones:

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| () América del Norte | () Asia |
| () Centroamérica | () Medio Oriente |
| () América del Sur | () África |
| () Europa | () Oceanía |

4. Conozco el proceso para exportar mis productos.

- Sí
- Parcialmente
- No

5. Evalúo cuantitativamente las diversas alternativas antes de decidir.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

PARTE II. COMPETENCIAS DE NEGOCIOS

Una competencia es la capacidad que se consigue al combinar conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones aplicándolos en un determinado contexto: en la educación, el trabajo o el desarrollo personal. El concepto abarca conocimientos, habilidades técnicas y atributos personales (CIDAC, 2014).

La siguiente sección contiene una serie de afirmaciones orientadas a determinar los factores que generan el nivel de competencia exportadora de su empresa. De la manera más objetiva posible, MARQUE LA CASILLA que mejor refleje su nivel de habilidad.

6. Mi nivel de dominio del idioma de mi mercado meta es...

- Avanzado
- Intermedio Alto
- Intermedio
- Básico
- Nulo

7. Idiomas extranjeros que hablo.

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inglés | <input type="checkbox"/> Griego |
| <input type="checkbox"/> Francés | <input type="checkbox"/> Ruso |
| <input type="checkbox"/> Portugués | <input type="checkbox"/> Chino |
| <input type="checkbox"/> Alemán | <input type="checkbox"/> Árabe |
| <input type="checkbox"/> Italiano | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

8. Cuento con alguna certificación en el idioma extranjero.

- Sí
- No

9. Considero que el manejo de las relaciones públicas de mi empresa hacia el exterior es...

- Muy Eficiente
- Eficiente
- Regular
- Poco Eficiente
- Ineficiente

10. Considero que el manejo de las relaciones públicas hacia el interior de la empresa es...

- Muy Eficiente
- Eficiente
- Regular
- Poco Eficiente
- Ineficiente

11. Sintetizo el mensaje cuando me comunico con empleados, clientes y proveedores.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

12. Utilizo diversos medios de comunicación en la empresa (oral, escrita, reuniones, medios electrónicos, boletines, etc.).

- Más de 4
- Cuatro
- Tres
- Dos
- Uno

13. Escucho y proceso la información cuando me comunico con empleados, clientes y proveedores.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

14. El enunciado de misión y visión incluye elementos para potenciar el éxito exportador de la empresa.

- Sí
- Parcialmente
- No

15. Mi habilidad para identificar un objetivo y canalizar los esfuerzos hacia metas específicas de exportación que conlleven al logro de dicho objetivo es...

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

16. Mi habilidad para mejorar los productos, la calidad y la presentación de los mismos para mantenerlos vigentes en el mercado extranjero es...

- () Muy Buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala
- () Muy Mala

17. Mi experiencia acerca de las formas más efectivas de comercializar mi producto en el mercado extranjero es...

- () Muy Buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala
- () Muy Mala

18. Evalúo el cumplimiento de mis metas en función de mis objetivos de exportación.

- () Siempre
- () Regularmente
- () Algunas Veces
- () Casi Nunca
- () Nunca

19. Cuento con la autoridad para tomar las decisiones referentes al proceso de exportación.

- () Siempre
- () Regularmente
- () Algunas Veces
- () Casi Nunca
- () Nunca

20. Tomo las decisiones pertinentes al proceso de exportación en forma oportuna.

- () Siempre
- () Regularmente
- () Algunas Veces
- () Casi Nunca
- () Nunca

21. Considero que mi habilidad para resolver problemas en general es...

- () Muy Buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala
- () Muy Mala

22. Respondo y me adapto a los cambios del mercado exportador de manera eficiente y oportuna.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

23. Considero que el manejo de mi tiempo de trabajo es...

- Muy Eficiente
- Eficiente
- Regular
- Poco Eficiente
- Ineficiente

24. El personal encargado de realizar el proceso de exportación se encuentra debidamente capacitado.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

25. Las jerarquías y forma en que están distribuidas las funciones de la empresa favorecen el desempeño exportador de la misma de forma...

- Muy Eficiente
- Eficiente
- Regular
- Poco Eficiente
- Ineficiente

26. Las negociaciones relacionadas con el proceso exportador se realizan de forma...

- Directa
- Indirecta
- Ambas

27. Considero que mi capacidad para negociar y resolver conflictos relacionados con el proceso exportador es...

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

28. Conozco y empleo diferentes técnicas de negociación.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

29. Considero que mi habilidad para desarrollar alianzas estratégicas es...

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

30. Soy capaz de establecer redes de trabajo para exportar.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

31. Considero que mi habilidad política para alcanzar objetivos es...

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

32. Conozco las características y el perfil de los mercados donde se ofertan mis productos.

- Sí
- Parcialmente
- No

33. Demuestro entendimiento de otras culturas y costumbres al momento de realizar la negociación.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

34. Mi comportamiento y arreglo personal son congruentes con la imagen que mi empresa desea proyectar.

- Siempre
- Regularmente
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

ANEXO II

MATRIZ DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

ANEXO III

MATRIZ DE DATOS DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS
EXPORTADORAS MICHOACANAS ENCUESTADAS

MATRIZ DE DATOS DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS MICHOACANAS ENCUESTADAS

EMPRESA	VARIABLE DEPENDIENTE												VARIABLES INDEPENDIENTES																											
	Competencia Exportadora						Competencia en Comunicación						Competencia en Liderazgo						Competencia en Negociación																					
	ítem						ítem						ítem						ítem																					
1	2	3	4	5	Σ	6	7	8	9	10	11	12	13	Σ	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Σ	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Σ			
1	5	3	3	5	5	21	3	5	5	4	3	3	3	5	31	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	51	5	5	5	4	5	5	5	5	44				
2	1	1	1	5	4	12	3	1	1	4	4	4	5	5	27	5	4	5	3	3	5	4	4	3	4	5	4	49	5	4	4	4	5	3	3	4	4	36		
3	3	1	2	5	5	16	4	5	5	4	3	5	4	5	35	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	47	3	4	4	5	4	4	5	5	5	39			
4	1	-	3	5	9	5	5	5	4	4	4	4	5	5	37	5	4	4	-	4	2	4	5	4	3	3	42	3	4	4	4	2	4	5	4	3	33			
5	1	5	3	5	5	19	4	3	5	4	4	5	5	5	35	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	54	5	4	5	4	4	5	4	5	5	42			
6	1	3	2	5	3	14	3	1	1	3	3	3	5	5	24	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	3	44	5	4	4	4	3	3	5	5	5	38			
7	5	3	4	5	4	21	3	3	1	4	4	4	4	4	27	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	49	1	4	4	4	4	4	5	4	4	34			
8	3	3	3	5	5	19	4	3	5	4	5	5	5	5	36	5	4	5	3	5	5	5	4	4	1	5	51	3	4	4	5	5	4	5	5	5	40			
9	1	1	1	5	5	13	5	5	5	4	5	4	3	5	36	1	4	5	3	3	5	5	4	4	1	3	42	3	5	3	5	5	4	3	3	4	35			
10	1	1	2	5	5	14	2	1	1	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	47	1	4	5	4	4	3	3	4	5	33				
11	3	3	3	5	5	19	4	3	1	4	4	4	5	4	30	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	52	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	38		
12	3	5	5	5	5	23	5	3	5	4	4	5	4	5	35	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	3	54	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	38		
13	1	3	3	5	5	17	5	3	5	4	4	4	5	4	34	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	5	52	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	40	
14	5	1	1	5	5	17	3	3	5	4	4	4	5	5	33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	5	4	4	3	3	4	5	3	5	3	36		
15	1	1	2	5	4	13	5	3	1	4	5	4	5	5	32	1	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	46	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	34	
16	1	1	1	5	5	13	4	1	1	4	4	4	4	5	27	5	3	4	4	2	4	5	4	3	4	4	45	5	4	4	4	4	2	3	3	5	4	34		
17	5	3	3	5	4	20	3	1	1	5	4	5	4	5	28	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	54	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	41	
18	1	1	1	3	4	10	3	3	5	3	5	4	3	4	30	1	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	42	1	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	28
19	5	1	3	5	4	18	4	1	1	5	4	3	3	5	26	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	51	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	38	
20	1	1	1	5	5	13	4	3	5	4	5	4	4	5	34	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	49	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	37
21	1	1	1	3	5	11	3	3	1	3	4	4	4	5	28	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	48	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	34

ANEXO IV

TABLAS DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONFIABILIDAD

TABLAS DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONFIABILIDAD

Análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach de las 4 variables

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	21	100
Excluidos ^a	0	0
Total	21	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.739	4

Análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach de los 34 ítems

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	21	100
Excluidos ^a	0	0
Total	21	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.803	34

Análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach de las 4 variables y los 34 ítems (Instrumento)

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	21	100
Excluidos ^a	0	0
Total	21	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0.856	38