

## **CAPITULO III METODOLOGIA**

### **3.1 Marco Contextual**

El contexto, interés de la presente tesis, es en el que los directivos valoran y se autoevalúan sobre las competencias directivas que requiere su empresa. Es el ámbito laboral donde se desarrollará la investigación para la aplicación de los instrumentos.

### **3.2 Tipo de investigación**

Existen cuatro tipos de investigación para alcanzar el conocimiento, y son las siguientes: investigación exploratoria, investigación descriptiva, investigación explicativa e investigación correlacional (Danhke, 1989).

La presente investigación será de tipo exploratorio, por lo que se da a continuación una presentación de este tipo de estudios. Esta investigación se realiza sobre un tema u objeto poco conocido o desconocido, y se hace con el fin de aumentar la familiaridad con el mismo. Los resultados que se obtienen son una aproximación al objeto de estudio y su nivel de conocimiento es superficial.

La investigación exploratoria permite formular de un modo más preciso el problema que se investiga, facilitando la formulación de las preguntas de investigación y estableciendo las bases para especificar la información requerida. Con ella puede despertarse el interés para la realización de otras investigaciones sobre el tema. Es una investigación flexible, rápida y no costosa (Selltiz, 1980).

### **3.3 Métodos de investigación**

Se hace distinción entre los métodos inductivos y los deductivos, los cuales se utilizan dependiendo del objetivo que se tenga. Los de tipo inductivo se asocian a la investigación cualitativa y los de tipo deductivo a la investigación cuantitativa (Fernández y Díaz, 2002).

La investigación cuantitativa recoge, analiza datos sobre las variables a estudiar y determina la relación entre las mismas. Por otro lado, la investigación de tipo cualitativo estudia en contextos estructurados y situacionales, buscando conocer las razones por las que se da el fenómeno haciendo observaciones. Este tipo de investigación es utilizado en las ciencias sociales, ya que se interesa en captar la realidad social (ibídem).

Por lo tanto, este proyecto se elaboró cuantitativa y cualitativamente. Es una investigación cualitativa pues se apoya en instrumentos aplicados a directivos con experiencia en los sectores manufacturero y de servicios para analizar los aspectos en relación a la gestión de las competencias del personal y en cuanto a la parte cuantitativa se generó un instrumento en base a la escala de Likert para analizar los indicadores de comportamiento de los directivos y así mismo establecer cuáles son las competencias reales.

### **3.4 Tipo de investigación utilizado**

El tipo de investigación que se realizó en este proyecto es cuantitativa y cualitativa buscando conocer razones por las cuales dentro de algunas organizaciones no se implementan la gestión por competencias.

### **3.5 Problema de investigación**

El planteamiento de la mejora de las capacidades de los empleados y la explotación del conocimiento generará un mayor valor a la empresa. Las competencias de los trabajadores dentro de una organización se deben considerar en todo momento y desarrollarlas o fomentarlas para que la institución sea constantemente fructífera.

En todas las organizaciones coexiste capital humano que cuenta con cierto grado de capacidades. Dichas capacidades son traducidas en competencias que el personal puede y debe ir desarrollando de acuerdo al tiempo dentro de la organización.

Existen niveles de clasificación de las competencias en donde se determinan cuáles son las más importantes para cada nivel jerárquico y las cuales son necesarias que prevalezcan en los directivos para desempeñarse con éxito en sus puestos.

### **3.6 Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar un análisis comparativo sobre una autovaloración de los directivos de empresas del sector manufacturero y de servicios, y por medio de un indicador de comportamiento determinar las competencias que existen en los directivos, así mismo analizar las opiniones de los mismos sobre la importancia del tema.

### **3.7 Objetivos específicos**

La presente investigación tiene los siguientes objetivos específicos:  
Determinar cuáles son, dentro de las competencias cardinales seleccionadas, las que prevalecen en puestos directivos del sector manufacturero y de servicios.

- Generar una autovaloración que proporcione cuáles son las debilidades dentro de las competencias seleccionadas en los directivos.
- Conocer las competencias que consideran tener los directivos, sujetos de esta investigación.
- Tener una idea general sobre la opinión de los directivos a cerca de las competencias en la empresa.

### **3.8 Preguntas de Investigación**

1. ¿Qué competencias directivas son las que prevalecen en los puestos directivos del sector manufacturero y de servicios?
2. ¿Cuáles son las competencias que consideran tener los directivos de esta investigación?

3. ¿Cuáles son las competencias que consideran necesitan fortalecer o adquirir los directivos de esta investigación?

4. ¿Cuál es la opinión de los directivos sobre la gestión por competencias en las empresas del sector manufacturero y de servicios?

### **3.9 Universo o Población**

Se dice que el universo está conformado por la totalidad de los elementos que conforman el ámbito de un estudio o investigación. También se le llama población. Una población es un conjunto de elementos que se estudian y de los que se desea tener conclusiones (Levin y Rubin, 1996).

Para esta investigación se consideró a 6 empresas seleccionadas por conveniencia por lo que se presenta un estudio de casos del ramo manufacturero y de servicios de la ciudad de Puebla.

La muestra de la presente investigación no es representativa, ya que como se dijo con anterioridad, se trata de un estudio de casos realizado por conveniencia. La investigación se realizó yendo al ámbito natural donde se sitúa el fenómeno a investigar, es decir en el campo. En tres empresas del sector manufacturero y tres del sector servicios. Los sujetos de esta investigación serán tres directivos de cada una de las empresas antes mencionadas.

Se evaluó a los sujetos seleccionados mediante los siguientes criterios establecidos:

1. Que sean directivos de empresas del sector manufacturero y de servicios
2. Que estén dispuestos a colaborar con la investigación.

La población de esta investigación está dentro de las empresas que conforman el sector manufacturero y de servicios de la ciudad de Puebla, sin embargo, los resultados no podrán ser generados para otras empresas dado que el estudio no es representativo estadísticamente.

### **3.10 Diseño de investigación**

El tipo de diseño de la investigación es no experimental de campo, dado que es en el sitio laboral donde se van a aplicar los instrumentos de investigación, por tanto, se trata de una situación realista como lo indica Kerlinger, 1975 (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Mediante un procedimiento transversal, se recolectaran datos en un solo momento y tiempo único; con el propósito de describir situaciones y analizar su interrelación en un momento dado.

### **3.11 Instrumentos**

Tanto el Cuestionario Indicadores del comportamiento, como el Cuestionario de Autoevaluación, fueron modificados de otros instrumentos creados con anterioridad (Escuela Europea de Competencias, 2014) de otros autores (Lombardía, Cardona y Chinchilla, 2001), y la entrevista a profundidad, fue elaborada por la investigadora de esta tesis.

Los instrumentos que se aplicaron en esta investigación fueron los siguientes:

1. En el instrumento denominado “Cuestionario de Autoevaluación”, que se aplicó de primera instancia, el Directivo se califica en una escala del 1 al 5 en cuanto a la competencia especificada en El Cuestionario de Autoevaluación de Competencias. Este instrumento es una autoevaluación por parte de los Directivos con la finalidad de saber qué calificación consideran tener sobre las competencias más valoradas a nivel directivo como se puede observar en el Anexo I. este instrumento cuanta con 27 preguntas donde incluyen 7 preguntas de clasificación.

#### **Tabla 3.1 Preguntas de Clasificación**

<b>Pregunta</b>
1. Genero
2. Edad
3. Nivel de estudios
4. Puesto
5. Antigüedad en el puesto
6. Años como directivo, en su experiencia profesional
7. Sector

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.2 Competencias del Cuestionario de Autoevaluación**

<b>Competencias</b>
1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Creatividad/Innovación
4. Capacidad de aprendizaje
5. Capacidad de gestión
6. Visión de negocio
7. Orientación Interfuncional
8. Gestión de recursos
9. Orientación al cliente
10. Red de relaciones efectivas
11. Negociación
12. Dirección de personas
13. Delegar
14. Coaching
15. Liderazgo
16. Resolución de problemas
17. Autogobierno
18. Gestión de personal
19. Integridad
20. Desarrollo personal

Fuente: elaboración propia

2. Esta herramienta denominada “Cuestionario de Indicadores de Comportamiento” en donde implica leer una serie de comportamientos que realizan los directivos en sus puestos y así mismo autoevaluarse en una escala del 1 al 5 en donde 1 es mínimo y el 5 máximo. Los indicadores se encuentran estratégicamente al azar de manera que los directivos no puedan identificar si se le está hablando de alguna competencia en específico, esto se puede ver en el Cuestionario de indicadores de comportamiento que se encuentra en el Anexo II. Éste instrumento cuenta con 62 preguntas en donde se investiga las conductas indicadas de las competencias en la Tabla 3.2.

3. En esta Entrevista a Profundidad se aplican preguntas genéricas relevantes en cuanto al tema de Gestión por Competencias. Se inicia primero por introducir al Directivo con una pregunta muy general sobre el recurso humano dentro de una organización. Posteriormente se le pregunta si conoce el término de “gestión por competencias” y si no lo conoce se le define y si lo conoce se le invita a que platique su concepto. Después se le realizan las preguntas sobre estrategia y para finalizar se le cuestiona a que retos cree que se enfrentan las organizaciones en cuanto a la gestión de su personal, Anexo III.

**Tabla 3.3 Descripción de Entrevista a Profundidad**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas Entrevista a profundidad</b>
1	Importancia del recurso humano
2	Conocimiento del término gestión de competencias
3	Opinión de la estrategia de gestión por competencias
4	La gestión en el sector aporta
5	Limitantes para desarrollo de competencias en la organización.
6	Qué favorece el desarrollo de competencias en la organización.
7	Procedimiento idóneo para gestión de competencias
8	Influencia de gestión por competencias y competitividad
9	Impacto de una empresa con personal competente
10	Reto actual de las empresas en gestión de personal

4. Este instrumento llamado “Soporte para Clasificación de Indicadores de Comportamiento” cataloga los indicadores de comportamiento para determinar cuál es el indicador de cada competencia y así poder ponderar la calificación del Directivo como se muestra en el Anexo IV.

**Tabla 3.4 Descripción de Soporte para clasificación de indicadores de comportamiento**

<b>Competencias</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Definición</b>
1. Comunicación	2,8,10,16,20,28,35,36,42,50 Y 57	Es la capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias, y defender su posición ante los demás de manera constructiva.
2. Trabajo en equipo	1,12,17,25,30,38,52,54,58,60	Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organización.
3. Creatividad/Innovación	3,44,46,56,59	Capacidad de modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el puesto.
4. Capacidad de aprendizaje	4,5,7,18,48,61	La habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas.
5. Capacidad de gestión	6,9,23,33,40,	La habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma

		rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
6. Visión de negocio	26,	Conocimiento del negocio: necesidades actuales del mercado, competidores, portfolio, rol y posicionamiento de la empresa. Conocimiento del cliente, su estrategia, objetivos a corto y largo plazo, modelo de negocio.
7. Orientación Interfuncional	62	Es la capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación.
8. Gestión de recursos	55	La capacidad para utilizar los recursos materiales, económicos, humanos, tecnológicos e intangibles de modo rápido combinando la eficiencia para conseguir objetivos.
9. Orientación al cliente	11	Deseo de ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aunque no las hayan expresado.
10. Red de relaciones efectivas	14	La habilidad para construir y mantener relaciones funcionales que generen redes efectivas con

		la gente
11. Negociación	15	Habilidad reconocida como negociador de ideas y servicios.
12. Dirección de personas	13	Consigue el compromiso y la integración de sus equipos. Crea equipos eficaces. Planifica, delega, comunica, motiva y controla con sensibilidad a las personalidades individuales.
13. Delegar	21	Confiar una tarea y/u obligación a otra persona sin dejar de asumir la responsabilidad de quien delega.
14. Coaching	19	Establecer cimientos, crear relación, comunicar con efectividad, facilitar aprendizaje y resultados.
15. Liderazgo	22	Prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las Metas Institucionales
16. Resolución de problemas	24,27,29	Reconoce la existencia de un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de un fin deseado, establece su naturaleza y plantea estrategias

		para dar respuestas creativas y novedosas de acuerdo al contexto.
17. Autogobierno	31,32,34	Dominio de sí mismo. Mantener controladas las emociones y evitar reacciones negativas, tener inteligencia emocional.
18. Gestión de personal	37,39,41	Obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.
19. Integridad	43,45,47	Valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.
20. Desarrollo personal	49,51,53	Crecimiento personal, el fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que se es versus lo que es capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

Los datos de esta investigación se obtuvieron mediante la información que proporcionaron los Directivos de las empresas, así como su opinión que han adquirido dentro de la organización con el paso del tiempo.

### **3.12 Fuentes de datos**

Los datos primarios en el proceso de esta investigación fueron obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a los directivos y de las entrevistas a profundidad enfocadas a la Gestión por Competencias.

Los datos secundarios fueron proporcionados por la empresa y obtenidos en fuentes teóricas, como lo son libros, artículos e investigaciones en relación al tema, para tener un panorama más detallado que proporciona bases para abordar el tema, como son las dimensiones del proyecto y sus subtemas seleccionados para desarrollar.

### **3.13 Recolección de Datos**

La recolección de datos fue elaborada en la semana del 1° al 7 de abril de 2014, concertando citas con directivos de empresas de manufactura y servicios para su participación en la investigación. Los directivos fueron entrevistados en donde ellos se sentían más cómodos para la aplicación de los instrumentos.

La Aplicación de los instrumentos, antes mencionados a los Directivos de tres empresas del sector manufacturero y tres Directivos de empresas en el sector de servicios fueron suministradas por orden, para iniciar se le proporciono el Cuestionario de Autoevaluación de Competencias, posteriormente se aplicó el Cuestionario de Indicadores de Comportamiento y para finalizar se realizó la Entrevista a Profundidad; para tener un panorama objetivo, claro y preciso en base a sus propias observaciones en el entorno empresarial.

En el momento que se generó la recolección de datos, se organizó la información y se creó el análisis de los resultados utilizando Excel, graficando

los resultados. Las Conclusiones de la investigación y recomendaciones se elaboraron de manera objetiva y concreta.