

**COMPETENCIAS, TALENTOS Y HABILIDADES CLAVES
EN LA PYME MANUFACTURERA MEXICANA**
**COMPETENCES, TALENTS AND KEY SKILLS IN THE
MEXICAN MANUFACTURING SME**

Pablo Daniel Palacios Duarte^p

María Luisa Saavedra García^m

María Elena Camarena Adame^o

RESUMEN: Esta investigación es una aproximación de la identificación de los conocimientos, habilidades, talentos y demás características del capital humano que determinan mejores rendimientos en la industria manufacturera mexicana. La investigación se realizó recolectando datos de una muestra de 402 pequeñas y medianas empresas manufactureras, durante periodo de 2010-2013. El hallazgo más importante es que existen competencias distintivas de tipo social que diferencian a las PYME de mejor desempeño en ventas, empleo y exportaciones.

PALABRAS CLAVE: Capital Humano, PYME, Competencias laborales.

- **ABSTRACT:** The research is an approximation the identification of what knowledge, skills, talents and other characteristics of human capital to

^p Licenciado en Comercio Internacional, Doctor en Economía de la Empresa, por la Universidad Autónoma de Madrid, Profesor Asociado de tiempo completo en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Correo: palaciosduarte@hotmail.com.

^m Contador Público, Doctora en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora titular de tiempo completo en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación. Correo: maluisasaavedra@yahoo.com.

^o Licenciada en Administración, Doctora en Estudios Latinoamericanos por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora titular de tiempo completo en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación. Correo e: mcamarena_adame@hotmail.com

determine better yields in the Mexican industry. Thus, the research was supported by a sample of 402 small and medium-sized manufacturing companies, and we have monitored for period 2010-2013. The principal findings are the existence of outstanding social skills that SME have exploited in their better performance in sales, employment and exports.

- **KEY WORDS:** SME, Human Capital, KSAO.
- **CLASIFICACIÓN JEL:** O3, M1, M2, M5
- Recepción: 23/04/2018 Aceptación: 25/09/2018

Introducción

Las empresas buscan notoriedad, esforzándose por ser altamente competitivas mejorando el desempeño de sus recursos económicos, bajo métricas medibles y cuantificables (Stephan, 2012). Esta búsqueda de mayores dinamismos empresariales, indirectamente conducen a recompensas financieras que se traducen en altas tasas de ventas, grandes cuotas de mercado, participación en mercados foráneos, que las llevan a ser consideradas como empresas exitosas.

En la actualidad, existen un número de factores que contribuyen al crecimiento y desarrollo empresarial, uno de estos, es la acumulación de capital humano que los empresarios encuentran benéfica e ilustra una complementariedad entre capital y habilidad. En la búsqueda de mejores beneficios emerge la importancia del valor del recurso humano como un factor que capaz de mantener la tasa de retorno del capital, de tal forma que no es una actividad fortuita de la empresa, potencializar el activo humano en función de su educación, formación y capacidades (Galor y Moav, 2006). Todo esto en función de que el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, conjunto de activos intangibles de una organización que no son contabilizados en los estados financieros tradicionales (Mejía y Jaramillo, 2006), dado que el capital-habilidad como factor de generación productiva, constituye la base de la innovación y

productividad. Conjuntamente, el talento es una sumatoria de competencias y habilidades fortalecidas desde el “ser humano” y aprovechadas para la innovación empresarial, nace a nivel individual y migra a nivel organizacional (Lozano, 2007), Jericó (2001: 67) refiere que la gestión de talento requiere “*capacidades* juntamente con *compromiso* y *acción*, los tres al mismo tiempo” para el logro de los objetivos propuestos. En definitiva, el personal debe tener compromiso para actuar no sin estar dotado de capacidades, en el logro de los resultados que una organización ha planeado. Conjuntamente, el enfoque de creación de valor de Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que el capital intangible-habilidad (humano) es un factor de generación de conocimiento productivo y forja los cimientos de la innovación y la productividad, corroborando la aseveración de que el “capital humano está en el centro de la actividad de la creación de valor” (Aktouf, 2009: 520), y constituyen el conocimiento, formación e investigación y desarrollo.

En este mismo sentido, la teoría de la empresa se apoya en recursos internos, humanos, en el supuesto de que el vigor de la empresa no está dado únicamente por el crecimiento de sus productos actuales sino por el potencial de crear nuevos productos y alcanzar nuevos mercados, es decir por la disponibilidad y utilización que haga de sus recursos (Penrose, 1959). El concepto de recurso hace referencia a factores de producción en los cuales la empresa ejerce un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. De esto deducimos la existencia de los recursos intangibles explícitos como conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o como activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, etc. que en muchos casos pueden tener un valor financiero. También existen los recursos intangibles de carácter tácito reflejados en conocimientos implícitos en las personas y que se

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

expresan en *know how*, habilidades o competencias que tiene un grupo para realizar una tarea de modo integrado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999; Camisón, 2002).

En el Manual de Oslo (2006) publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE), en materia de la medición de la innovación, se señala que una gran parte del conocimiento está depositado en los individuos a razón de su experiencia y de una preparación apropiada que les permita utilizar inteligentemente las fuentes exteriores o el conocimiento catalogado para lograr una innovación. El capital humano desempeña un papel fundamental en la innovación y en este contexto: la calidad del sistema educativo y su adecuación a las necesidades de las empresas u organizaciones juega un rol significativo, pues su desarrollo es mermado cuando falta de personal cualificado.

El capital humano incide en la construcción de ventajas competitivas mediante el desarrollo de competencias en la gestión humana que terminan siendo distintivas para la empresa (Camisón, 2002). Esta gestión de competencias distintivas, potencia a una organización hacia el logro de un objetivo, pues son las competencias distintivas las que inciden positivamente en una organización dado que ésta en su desempeño configura y reconfigura su potencialidad productiva para el logro de un mayor beneficio, donde el talento humano constituye la herramienta útil para alcanzarlo.

En este sentido, las competencias distintivas se entienden como destrezas y conocimientos implícitos e idiosincrásicos que posee una organización para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que integran aptitudes cognitivas y culturales para desarrollar sistemática, eficaz e interfuncionalmente procesos, encontrado nuevas formas de desarrollo

potenciando la innovación de nuevas actividades y productos (Camisón, 2002). El carácter distintivo es para aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva.

Así pues, el interés de este estudio se centra en identificar las competencias distintivas de las empresas manufactureras de exportación en el sostenimiento de su potencial exportador, por lo que se busca responder a las siguientes preguntas: ¿Las competencias distintivas del capital humano influyen en los factores internos de competitividad de las empresas exportadoras mexicanas de manufacturas? ¿La carencia de gestión humana de calidad restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal? y ¿Los conocimientos, habilidades, talentos y otras características de los empleados que constituyen las competencias clave de una empresa, están definidas por la dimensión empresarial?

Este trabajo está dividido en tres partes. I. Marco teórico, muestra la revisión de la literatura acerca del tema abordado, II. Metodología de la investigación, se describen los objetivos, las hipótesis, recolección de datos y procesamiento de la información, III. Resultados, se presentan los resultados descriptivos, correlacionales e inferenciales al conocimiento, habilidad, talento y otras características del personal, pertenecientes a las empresas con mayor dinamismo en ventas, exportaciones y contratación de empleos, las estimaciones de los parámetros antes mencionados; por último, las conclusiones de la investigación.

I. Marco teórico

La conceptualización tradicional del recurso humano de ser un instrumento operativo, ha sufrido un cambio hacia la construcción del capital humano renovando el debate sobre rentabilidad de las inversiones en los factores humanos (Ordiz, 2000). Así pues, el modelo simple del capital humano,

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

establece la existencia de antecedentes (entendido como el nivel de preparación y experiencia profesional de carácter individual) e inversión (capacitación y entrenamientos realizados dentro de una organización), como los costos en tiempo y dinero en la construcción del capital humano (Barney & Wright, 1998); posteriormente muestra el capital humano, conformado por elementos explícitos como la educación y la existencia o formación, también, de elementos intangibles que modelan la naturaleza del valor añadido a la organización (Becker, 1964; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999; Alles, 2005; Voola y O’Cass, 2010; Ployhart y Moliterno, 2011). Y como resultado de este proceso, se reconocen las consecuencias del capital humano, que pueden ser, el rendimiento, mejoras en ventas, productos, servicios, utilidades, etc. (Ver figura 1).



Figura 1. El Dominio de la Investigación Estratégica de Capital Humano

Fuente: Wright, Coff y Moliterno (2014).

El capital humano ha sido estudiado desde varios niveles de análisis desde individuales hasta unidades (organizaciones), los niveles intra-individuales se refieren a características propias del ser humano, en cambio, a nivel de organizaciones los investigadores se ubican entre el conocimiento específico - individuo y el general – organización; no obstante, el concepto de habilidad comprende múltiples rasgos individuales (Wright, Coff y Moliterno, 2013). Por otra parte, un enfoque de portafolio sugiere diversos tipos de capital humano afirmando que el individuo es valioso para la organización, sin entrar en un debate sobre qué o cuáles características humanas poseen una mayor

significación, se centra en redefinir al capital humano como la capacidad de hacer contribuciones significativas a nivel individual que produzcan a nivel de organización resultados valiosos (Wright, Coff y Moliterno, 2014; Ployhart y Moliterno (2011).

Algunas aportaciones se han centrado en el papel de valor añadido de la empresa y otras a la dificultad de transferirlo (Grant, 1996), la de orientación basada en los recursos humanos como fuente para el logro de la ventaja competitiva (Barney, 1991; Boxall, 1996; Beer, 1997; Barney y Wright, 1998; Wright, Dunford y Snell, 2001), la de infundir cualquier tipo de conocimiento organizacional que se traduzca en rutinas dinámicas para fortalecimiento de nuevas habilidades o capacidades (Lei, Hitt y Bettis, 1996; Dorsi, 1988). El trabajo de Wright, McMahan, y McWilliams (1994) destacan el papel del acervo del capital humano, *pool of human capital*, como el recurso que compone la ventaja competitiva, distinta de las prácticas de recursos humanos que son las herramientas utilizadas por los gerentes para desarrollar esos recursos en una ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, el capital humano es la suma de habilidades o capacidades humanas individuales dentro de la gestión del conocimiento organizacional en el logro de una ventaja (Devanna, Fombrun y Tichy, 1981).

Otras aportaciones se han construido en los niveles micro y macro en los que se desenvuelve el capital humano, a nivel micro los supuestos vertidos se basan en como las diferencias individuales afectan a la organización, es decir como el conocimiento, las habilidades, el talento y otras características de los empleados (KSAO, acrónimo inglés) están vinculados a los resultados individuales (Schmidt y Hunter, 1998); en tanto, a nivel macro se consideran los conocimientos, habilidades, experiencias, y/o educación (Stephan, 1996, Stephan, 2012). Makarius y Stevens (2017) señalan que el capital humano

existe a nivel de la organización (o unidad) y puede ser medido dentro de ese nivel. Considerando todos los aspectos anteriores, Ployhart y Moliterno (2011) definen el capital humano, como un modelo multinivel que surge del KSAO y toma dos perspectivas teóricas, micro y macro.

Tipologías del capital humano

Inicialmente, las características individuales en cualquier conceptualización del capital humano, es, relativamente de elementos flexibles o maleables como una dimensión anclada en características estables, difíciles de cambiar, por ejemplo; inteligencia, personalidad, atributos físicos. Mientras que en el otro extremo son maleables, más fáciles de cambiar, como el afecto o el comportamiento (Wright, Coff y Moliterno, 2013). Becker (2002: 1) definió el capital humano como "el conocimiento, la información, las ideas, las habilidades y la salud de los individuos". Sin menoscabar, la crítica de Wright, Coff y Moliterno (2013) sobre el abundamiento en trabajo acumulado y otros hábitos incluyendo aquellos que sean dañinos (Becker, 1996); Becker (2007) señala que los buenos hábitos y la mayor educación son complementarios con una esperanza de vida más larga, enfatizando que los hábitos más beneficiosos tienden a reducir las pérdidas futuras incrementando sus tasas de ahorro derivado de mayores ganancias disminuyendo el valor significativo de las adicciones (hábitos dañinos).

Los niveles intra-humanos, per se, son las potencialidades que tienen las personas desde su nacimiento, se perfeccionan y desarrollan las capacidades con las experiencias de vida (Mintzberg y Waters, 2001), a nivel micro (individual) es obvio que el pensamiento gerencial debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo del KSAO; a nivel macro los autores reconocen el conocimiento, la educación, la experiencia y las

habilidades como dimensiones prevalecientes del capital humano de un individuo desde una perspectiva económica. También, existe falacia de falta de especificación al no considerar cómo emergen las KSAOs de nivel individual para formar una nueva construcción de capital humano a nivel de unidad asumiendo medidas a nivel de empresa de capital humano que represente adecuadamente los conocimientos, habilidades, talentos y otras características de los empleados, suponiendo que todos los empleados en la organización cuentan con puntuaciones idénticas de capital humano (Ployhart y Moliterno, 2011; Rousseau, 1985).

De acuerdo con Tejada (2003), la estrategia o modelo de gestión del conocimiento nace en el entorno cambiante, esta gestión parte de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; simplificando, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica que adquiere la organización y una vez formalizada, ubica al KSAO a nivel de unidad. Entre los distintos modelos de gestión del conocimiento destacan el modelo de Gopal y Gagnon (1995) que se define como la identificación del conocimiento para apoyar la estrategia empresarial (apuntalado por un personal educado), la evaluación y la transformación a través del aprendizaje en la construcción de una nueva base del conocimiento (a nivel de unidad-organización) y el modelo de Nonaka (1991) argumenta que es el uso de tal conocimiento tácito el que permite a las empresas romper esquemas y producir innovaciones repetidas para competir en el mercado (por la experiencias, conocimiento simultáneo y analógicos; derivados del momento, la práctica, y la vivencia que son difíciles de transmitir en manuales u otros medios) y adicionado con el conocimiento explícito que es aquel que posee mejores formas humanas de ser transmitido. En los modelos anteriores, sin ahondar el debate de la morfología, el eje central de

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

todas las fases de la cadena de valor son los activos del conocimiento que están organizados por la combinación de éstos sean de carácter tácito y explícito, es decir el papel de KSAO y la dificultad de transferirlo.

La gestión humana puede generar ventajas competitivas mediante el desarrollo de competencias distintivas para la organización (Camisón, 2002), “la competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando así o mejor” (Tejada, 2003: 121) y en el caso de no alcanzar el resultado esperado implica la reestructuración del proceso o el resultado más probable. Camisón (2002) realiza una taxonomía de las competencias distintivas donde: en primer nivel sitúa a las estáticas, por estar más ligadas a recursos tangibles y asociadas a las actividades funcionales de la empresa (reclutamiento, selección y, esquemas de promoción y compensación), en las cuales poco pueden influir las decisiones del personal; las competencias distintivas de segundo nivel de coordinación y cohesión, asociadas al estilo de dirección y las habilidades de dirección, sí pueden ser producto de la acción de formación propia de la gestión humana (al menos cuatro competencias se distinguen en este nivel: visión compartida, comunicación, gestión del cambio como parte importante de la relación con el entorno y capacidad directiva); y finalmente, “las competencias distintivas de tercer nivel o dinámicas, derivadas del compromiso de las personas, de la cultura organizacional y de la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional, es decir, están directamente relacionadas con la gestión de las personas” (Calderón, 2006: 64). En las investigaciones de Lado y Wilson (1994) y Walton (1985) se identifican cinco competencias distintivas dinámicas que son: compromiso, flexibilidad, desarrollo de competencias y talentos, participación y trabajo en equipo.

II. Método

2.1 Objetivos de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es identificar aquellas competencias distintivas, la clave para el desarrollo de las competencias se basa en aprovechar las propias experiencias de la persona en una organización, por lo que se deberán analizar las diferentes variantes que se pueden presentar con relación a las experiencias, en especial, experiencia en el trabajo o experiencia en un entorno de aprendizaje. En este sentido, la organización puede desempeñar un rol importante en la creación de condiciones favorables para el desarrollo personal de sus recursos humanos (Levy-Leboye, 1997), por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto en un corto plazo requerirá: iniciativa, tolerancia a la presión, innovación y confianza en sí mismo, sólo por sugerir algunas.

Para estudiar a la industria manufacturera mexicana se catalogaron las empresas bajo subdivisiones medidas por su desempeño en ventas, exportaciones y empleo, como variables dependientes, en las que influyen las competencias distintivas del capital humano. En este contexto, se busca una aproximación sobre los posibles hallazgos a nivel individual que especifican las competencias dentro del *pool* de capital humano a fin de teorizar o probar si, y de qué manera los KSAOs individuales se logran crear a nivel de empresa.

Del objetivo anterior se derivan dos objetivos específicos:

- 1) Determinar si las competencias distintivas que reflejan la relación positiva con el desempeño de las empresas con mayor dinamismo (expresado en sus ventas, exportaciones y empleo), influyen en los factores internos de competitividad de la industria manufacturera mexicana exportadora.

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

- 2) Determinar si la carencia de gestión humana de calidad restringe la generación de competencias dinámicas asociadas al personal.
- 3) Conocer si los conocimientos, habilidades, talentos y otras características de los empleados que constituyen las competencias clave en la empresa, están definidas por la dimensión empresarial.

Para tal propósito se han formulado las siguientes hipótesis de investigación:

H₁: Las competencias distintivas del capital humano influyen en los factores internos de competitividad de la industria manufacturera mexicana exportadora, de manera que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo.

H₂: La carencia de gestión humana de calidad restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal, caracterizado por prácticas de alto rendimiento en reclutamiento, formación y carrera del personal esto determinado por el nivel educativo del personal como indicador del potencial productivo en una organización⁵⁵.

H₃: Los conocimientos, las habilidades, el talento y otras características del capital humano que constituyen las competencias claves de una empresa, están definidas por la dimensión empresarial.

⁵⁵ El rasgo común de este enfoque es que la educación y los salarios están positivamente correlacionados. Revisando estos enfoques más formalmente. Partiendo si el talento individual (educación), constituye un factor productivo para las empresas, introduce positivamente un resultado en función de producción, pero no es directamente observable. Si pudiera observarse entonces, en equilibrio, cada empresa que maximizara sus beneficios pagaría a cada unidad de talento su producto marginal; como consecuencia, los individuos mejor dotados obtendrían salarios más altos. De lo contrario, cada empresa (supone estar en riesgo neutral, por simplicidad) ofrecerá un salario igual a todos los trabajadores, basado en la productividad de un trabajador dotado del nivel esperado de talento en la población (Checchi, 2006).

2.2 Recolección de datos

El instrumento de recolección*** fue la “Encuesta de la Industria Manufacturera Mexicana”, aplicada a 402 empresarios de la industria mexicana que desarrollaron o no actividades de exportación en el lapso comprendido entre 2010 a 2013, es decir se utilizó la base de datos de investigaciones previas realizadas por Palacios (2013), Gutiérrez y Palacios (2015). De esta base de datos se suprimieron inicialmente aquellas empresas que no realizaron exportaciones en el periodo de análisis de esta investigación, quedando conformada la muestra en su mayoría por empresas textiles, prendas de vestir e industrias del cuero, seguidas por empresas de la industria de la madera y sus productos y tercer lugar las industrias de sustancias químicas, petróleo, carbón, plástico e hule, quedando en total 325 empresas (Ver figura 2).



Figura 2. Composición de la muestra de la Industria Manufacturera Mexicana

Fuente: elaboración propia. Mediante la clasificación

*** La población se obtuvo de 5050 empresas exportadoras manufactureras registradas en el Directorio de Exportadores de México. Este Directorio es elaborado por Pro México, organismo promotor del Comercio Exterior e Inversión. Y, a un nivel de confianza de 95% sobre la muestra, dentro de una variación de 0.5 y un margen de error del 5%. El tamaño de muestra definitiva se constituyó por 256 empresas, y mediante un muestreo aleatorio simple se entrevistaron 402 empresarios. Véase: Palacios (2013).

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

El método de confiabilidad está basado en el alfa de Cronbach, aplicado a todo el cuestionario conformado por 51 ítems alcanzó un valor de 0.720, calificándose como aceptable (George y Mallery, 2003, considera aceptable un valor mayor a 0.7; Huh, Delorme y Reid, 2006, consideran que los estudios confirmatorios deben estar en rangos de 0.7 a 0.8).

2.3 Procesamiento de la información

Para el análisis de los datos recabados por la encuesta se codificaron aquellas empresas con el mejor desempeño promedio por empresa en el periodo de 2010-2013, obteniendo una media aritmética de la muestra sobre crecimiento de las ventas y en su población empleada. Facilitando la codificación en una variable binaria aginando un «uno» al mejor desempeño arriba del promedio de la encuesta y un «cero» aquella que no. De este modo, se puede incorporar factores cualitativos en los modelos de regresión.

Paralelamente, se retomó el cálculo realizado por Palacios y Saavedra (2016) para una valoración que responda al desempeño exportador bajo criterios de continuidad exportadora, dinamismo exportador y a la cantidad de mercados a los que llegan como las condiciones de acceso. Esta tasación sobre el éxito exportador conectó elementos dinámicos y cualitativos, generalmente utilizados en la literatura (Palacios y Saavedra, 2016; Milesi y Aggio. 2008; Milesi y Yoguel. 2007; Milesi, Moori, y Yoguel 2006 y 2007) (Ver tabla 1).

Tabla 1. Criterios de Índice de Éxito Exportador, IEE

Elementos	Descripción	Ítem	Resultado
<i>Continuidad exportadora (CE)</i>	Asigna para cada empresa los siguientes puntajes, según la	Número de Años.	Puntaje
		1 año	0%

Elemento Dinámico	cantidad de años que exportó en el período.	2 años	33.33%
		3 años	66.66%
		4 años	100%
Dinamismo exportador (DE) Elemento Dinámico	Asigna a cada empresa un puntaje en función de la evolución de su tasa de crecimiento exportado por año de la siguiente manera: 1. Media aritmética de las tasa por año; $\bar{X}_i = \frac{\sum X_i}{N}$ por empresa. 2. Media aritmética de las tasas medias de la muestra. $\bar{X}_{ij} = \frac{\sum \bar{X}_{ij}}{N}$. 3. La diferencia entre media de la muestra y la cada empresa $\bar{X}_{ij} - \bar{X}_i$	Valor de la tasa de crecimiento.	Puntaje
		Caída o Estable (cero).	0 %
		Inferior a la Media de la Muestra.	50%
		Superior a la Media de la Muestra.	100%

<p><i>Diversificación de mercados (DM)</i> Elemento Estático</p>	<p>Asigna a cada empresa los siguientes puntajes, según la cantidad de regiones a los que haya realizado exportaciones en 2007 al 2008.</p>	Número de regiones a los que realizó exportaciones.	Puntaje
		1 región	0%
		2 regiones	25%
		3 regiones	50%
		4 más regiones	100%
<p><i>Condiciones de acceso a los mercados (CAM)</i> Elemento Estático</p>	<p>Asigna a cada empresa los siguientes puntajes, según la proporción de sus exportaciones medias del 2007 al 2010 que se destinan a mercados con los que se hayan firmado tratados de libre comercio. El Mercado mexicano posee 12 tratados de libre Comercio y acuerdos comerciales varios. Por lo que fueron ordenados por regiones. 1. Norteamérica (si)</p>	Proporción de las exportaciones de que se destinaron a mercados con los que se mantienen preferenciales de libre comercio.	Puntaje
		Más del 90%.	0%
		Del 65% al 89%.	25%
		Del 31% al 64%	50%
		Del 0% al 30%	100%

	2. Unión Europea (sí)		
	3. Resto de Europa (sí)		
	4. Centro América (sí)*		
	5. Sudamérica (sí)*		
	6. Asia (no) *		
	7. África (no)		
	8. Oceanía (no)		

*Los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales firmados por México.

En la región de Asia, el acuerdo comercial firmado el 17 de septiembre de 2004 entre México y Japón, al ser este el único país con quien se posee un trato preferencial en materia de comercio internacional se asignó como una región si preferencias. En el caso de África y Oceanía, la economía mexicana no tiene ningún acuerdo al respecto. Finalmente, en el caso de Centro América y Sudamérica, México es un país miembro del Acuerdo para el Desarrollo e Integración de América Latina, y posee muchos acuerdos con países también de forma individual. Véase: Sistema de Información Comercio Exterior, SICE. (http://www.sice.oas.org/ctyindex/MEX/MEXagreements_s.asp).

Fuente: Palacios y Saavedra (2016).

Para la construcción un índice de éxito de exportador (IEE) se agrupará en una valoración elementos correspondientes a sus propiedades dinámicas y estáticas para con ello lograr la identificación de desempeños sobresalientes. El aforismo para la obtención del IEE es producto de la Fórmula [1] de puntajes obtenidos de los cuatro elementos: dinámicos, CE y DE, y los

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

elementos estáticos, el DM y CAM; representando ciento por ciento el IEE como se muestra en la fórmula siguiente:

Fórmula [1]

$$IEE = CE * 0.35 + DE * 0.15 + DM * 0.35 + CAM * 0.15$$

Posteriormente, con los resultados IEE se puede obtener una medida de posicionamiento central que brinde la oportunidad de recodificar en una variable binaria, y así, las variables sólo toman dos valores discretos: 1 (verdadero, empresa exportadora exitosa) y 0 (falso, empresa exportadora no exitosa).

Para las variables independientes del estudio, sobre los elementos KSAOs donde sus valores son determinados o explicados por las relaciones existentes para un modelo autónomo uno de otro con su relación con las variables dependientes de éxito en ventas, empleo y exportación. Las variables endógenas surgen de preguntas en su mayoría cualitativas de elección dicotómica verdadero o falso y se asignaron números 1 o 0 a una respuesta afirmativa y negativa, respectivamente. Luego, se agrupo al personal empleado ordenándolo según su nivel educativo como un porcentaje del personal total que labora en una empresa, recodificando como variables cualitativas o *dummies* en un orden descendente y se asignaron números consecutivos a cada una de las elecciones obtenidas. Finalmente, a través regresiones binarias se estudia la relación simultánea de más de dos variables de KSAO recabadas en la encuesta con las variables dependientes.

III. Resultados Descriptivos del Desempeño Empresarial

Los primeros hallazgos reflejaron que la tasa media de crecimiento en las ventas de la muestra fue 46.91% del total de empresas (325 empresas), en el

índice de éxito exportador, IEE, obtuvo un valor medio del total de 52.66% (El criterio para la transformación en una variable dicotómica sobre el éxito exportador a partir del IEE, se decidió elevar el parámetro de 50% al empleado de 52.66%, significando una disminución en el recuento de empresas exitosas en exportaciones de 156 al que esta investigación alcanzó de 100 sujetos; conservando, el planteamiento de igual o mayor a la media de la muestra para ventas, empleo y exportaciones, y, en tercer lugar, el desempeño de crecimiento en el empleo medio fue 36.47%. Así también, con el fin de comprobar las hipótesis previstas o relaciones causales que pueda asumir la variable dependiente, cuando esta sea una variable binaria (1-Sí, ó, 0-No), calificando la existencia del éxito o desempeño sobresaliente o no por la firma, en sus ventas, exportaciones y empleo. Esto con la finalidad de comprender las causas de los fenómenos y los comportamientos de los conocimientos, habilidades y talentos del personal, KSAO, en relación a la variable dependiente.

La tabla 2, es una aproximación preliminar para identificar por tamaño de empresa, los desempeños sobresalientes obtenidos en sus ventas, exportaciones, y el empleo durante el periodo 2010 al 2013.

Tabla 2. Descripción del Desempeño Empresarial

Variables binarias Recuento		Tamaño de Empresa				Total
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Crecimiento en Empleo	Superior a la Media	0	2	143	0	<u>145</u>
	Inferior a la Media	5	44	126	5	180

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

Total		5	46	269	5	325
Crecimiento en Ventas	Superior a la Media	0	8	107	0	<u>115</u>
	Inferior a la Media	5	38	162	5	157
Total		5	46	269	5	325
Éxito Exportador IEE	Inferior a la media	3	33	186	3	225
	Superior a la media	2	13	83	2	<u>100</u>
Total		5	46	269	5	325

Las primeras reflexiones a la luz de estos resultados exhiben una concentración del recuento de empresas de desempeño significativo o exitoso en la pequeña y la mediana empresa, especialmente el último estrato, lo que no facilita realizar un mayor análisis por cada tamaño, limitado por la misma estructura de la muestra. Pero si nos ofrecen la identificación de desempeños reveladores; en 145 empresas en el empleo, a 107 en las ventas, y, a 100 en las exportaciones que lograron superar o igualar sus medidas de posicionamiento central.

Conocimientos, habilidades, talentos y otras características propias del personal, KSAO

Tomando como base las competencias distintivas seleccionadas en sus diversos los niveles propuestos por Camisón (2002), se elaboró la tabla 3, para mostrar la congruencia con los ítems empleados en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 3. Elementos de Competencias distintivas

Niveles las competencias distintivas	Específicas relaciones con la gestión humana	Objetivo	Ítem
Estáticas o de primer nivel	No se asocian directamente a la gestión humana (Calderón Hernández, (2006).	No aplica.	<ul style="list-style-type: none"> • No aplican
Coordinación y cohesión o de segundo nivel.	Visión Compartida	Una visión estratégica es la fuente potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adquisición y organización del conocimiento.

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

	Comunicación	Una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia “abierta” (Pfeffer, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de tecnologías de información y comunicación TICs.
	Gestión del cambio	La reducción de las estructuras burocráticas, eliminación de trabajo innecesario.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad/capacidad de adaptación.
	Capacidad de acompañamiento directivo.	Es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización (Calderón, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y de fijar metas.
Dinámicas o de tercer nivel	Compromiso	La evidencia empírica es que el trabajador comprometido está más dispuesto a entregar un esfuerzo discrecional más allá del establecido por un contrato de	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para motivar a la gente.

COMPETENCIAS, TALENTOS Y HABILIDAD...79

		trabajo (Calderón, 2006).	
	Flexibilidad	Busca desburocratización, polivalencia, equipos interfuncionales ad-hocráticos, diseño enriquecido del trabajo y ajuste rol-individuo y una capacidad de cambio permanente (Camisón, 1997; Gómez, Balkin, y Cardy, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de resolución de problemas.
	Desarrollo de competencias y talentos.	Formar y desarrollar para incrementar la productividad, el desarrollo de productos, la calidad, que impulsen el crecimiento de	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Habilidad para motivar a la gente. • Conocimientos técnicos específicos. • Autonomía e independencia. • % Personal con educación superior.

		ventas y la participación en el mercado (Valle, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> • % Personal con educación media. • % Personal con educación básica.
	Participación y trabajo en equipo	Participación creando sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito (Denison,1991).	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo.

Fuente: Elaboración propia con base en Calderón (2006).

Las competencias distintivas constituyen un potencial en la gestión de las personas que determinan las posibilidades de construir ventajas competitivas, por lo que es importante identificar si existe una relación positiva con los desempeños significativos empresariales, asociados con los comportamientos de las competencias formuladas y puedan considerarse como la cimentación de ventajas competitivas a largo plazo a través del capital humano.

Con base en las frecuencias calculadas para identificar conocimientos, habilidades, talentos y otras características en los empleados por estrato empresarial, no es posible aún determinar si existe una predisposición evidente a uno o dos elementos, que mejor muestre la inclinación empresarial por uno de ellos, dentro de las peculiaridades dimensionales de la industria.

Formulamos, los KSAOs desde la perspectiva empresarial para determinar la influencia en los desempeños en ventas, empleo y exportaciones de las firmas de la muestra (Tabla 4).

Tabla 4. Métrica para los Conocimientos, Habilidades y Talentos

Variable	Descripción	Medición	Influencia hipotética
Tc	Conocimientos técnicos específicos	Si, 1; No, 0	Positiva
Re	Capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo	Si, 1; No, 0	Positiva
Au	Autonomía e independencia	Si, 1; No, 0	Positiva
Mo	Habilidad para motivar a la gente	Si, 1; No, 0	Positiva
Cre	Creatividad	Si, 1; No, 0	Positiva
Fx	Flexibilidad/capacidad de adaptación	Si, 1; No, 0	Positiva
Pl	Capacidad de planificación y de fijar metas	Si, 1; No, 0	Positiva
Tic	Manejo de tecnologías de información y comunicación TICs	Si, 1; No, 0	Positiva
Or	Capacidad de adquisición y	Si, 1; No, 0	Positiva

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

	organización del conocimiento.		
Sol	Capacidad de resolución de problemas	Si, 1; No, 0	Positiva
ES	% Personal con educación superior	0-20%, 1, 20-40%, 2; 40-60%, 3; 60-80%, 4; y 80-100%, 5.	Positiva
EM	% Personal con educación media	0-20%, 1, 20-40%, 2; 40-60%, 3; 60-80%, 4; y 80-100%, 5.	Positiva
EB	% Personal con educación básica	0-20%, 1, 20-40%, 2; 40-60%, 3; 60-80%, 4; y 80-100%, 5.	Positiva
TE	Tamaño de empresa	Empresa: Micro, 1; Pequeña, 2; Mediana, 3; Grande, 4.	Positiva
DE	Empresa con Éxito en empleo.	Si la empresa obtuvo una tasa anual promedio superior a la media muestral: 1; No, 0.	Positiva
DV	Empresa con Éxito en ventas	Si la empresa obtuvo una tasa anual promedio superior a la	Positiva

		media muestral: 1; No, 0.	
DX	Empresa con Éxito en exportación	Si la empresa obtuvo un valor en IEE superior a la media muestral: 1; No, 0.	Positiva

En consecuencia, este trabajo adopta un sistema dicotómico para identificar cuáles son los conocimientos, habilidades o talentos que poseen una influencia positiva, empleando una técnica de elección binaria, para lo cual se modelan de la siguiente forma las variables:

- a. Variables del éxito en Ventas y en el Empleo: como variables binarias dependientes, DE, DV y DX.
- b. Indagando establecer un vínculo estadístico según sea el caso para cada una de las variables dependientes, DE, DV y DX, respectivamente. Para la modelación de variables categóricas independientes utilizadas, ES, EM, EB, y TE, fue mediante variables “dummy” según sea el *ítem*, la cual se explica como sigue:

Codificación original	X1	X2	X3	X4
1	0	0	0	0
2	1	0	0	0
3	0	1	0	0
4	0	0	1	0
5	0	0	0	1

Paralelamente, de las empresas con desempeños significativos ventas, empleo y exportaciones y su relación con los conocimientos, las habilidades, los

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

talentos y otras características de los empleados, se presentan dentro de ecuaciones lineales de probabilidad y se formulan así:

En lo que respecta al empleo, lo expresamos bajo la siguiente ecuación lineal de probabilidad:

Modelo 1:

$$DE_i = (Tc_i, Rl_i, Au_i, Mo_i, Cre_i, Fx_i, Pl_i, Tic_i, Or_i, Sol_i, ES_i, EM_i, EB_i, TE_i, DV_i, DX_i) + e_i \quad [1]$$

En lo pertinente al desempeño significativo en las ventas que traducimos como éxito en ventas.

Modelo 2:

$$DV_i = (Tc_i, Rl_i, Au_i, Mo_i, Cre_i, Fx_i, Pl_i, Tic_i, Or_i, Sol_i, ES_i, EM_i, EB_i, TE_i, DE_i, DX_i) + e_i \quad [2]$$

Finalmente, el éxito en las exportaciones se expresó bajo el siguiente axioma:

Modelo 3:

$$DX_i = (Tc_i, Rl_i, Au_i, Mo_i, Cre_i, Fx_i, Pl_i, Tic_i, Or_i, Sol_i, ES_i, EM_i, EB_i, TE_i, DV_i, DE_i) + e_i \quad [3]$$

e, un término de perturbación estocástica supone que es independiente y normalmente está distribuido a través de observaciones.

IV. Resultados

Los modelos logísticos de elección discreta binaria se determinaron aquellas variables independientes que explican el comportamiento sobre el éxito o fracaso en los desempeños significativos sobre las ventas, empleo y exportación a partir de una relación positiva con una o más variables exógenas ($p < 5\%$) y que entran a formar parte de la ecuación como predictores las variables **Y** (DE, DV o DX) o dependiente, de los modelos [1], [2] y [3] propuestos surgen las variables predictivas:

Modelo 1. Éxito en el Empleo

$$\begin{aligned} \text{Log}\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = & -20.890 + 17.734TE_1 + 21.532TE_2 - 15.322TE_3 + 1.786ES_1 \\ & + 1.261ES_2 - 0.286ES_3 + 3.142ES_4 + 35.083Re_1 - 55.557Mo_1 + 18.939Cre_1 \\ & + 37.791Tic_1 - 36.920Or_1 - 2.441DV \end{aligned}$$

Modelo 2. Éxito en las Ventas

$$\begin{aligned} \text{Log}\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = & -4,003 + 19,577TE_1 + 21.825TE_2 - 34.661TE_3 + 36.782Re_1 - \\ & 75.352Mo_1 - 37.409Fx_1 + 93.537Tic_1 - 36.759Or_1 - 2.298DE \end{aligned}$$

Modelo 3. Éxito en las Exportaciones

$$\begin{aligned} \text{Log}\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = & -57.577 - 0.448ES_1 + 0.678ES_2 + 0.866ES_3 - 20.295ES_4 \\ & + 0.225EB_1 + 0.028EB_2 + 0.848EB_3 - 0.479EB_4 + 20.061Tc_1 - 20.083Re_1 \\ & + 76.197Mo_1 + 19.816Pl_1 - 1.649Tic_1 - 37.672Sol_1 \end{aligned}$$

Pruebas aplicadas a los modelos propuestos

Al utilizar, un Pseudo Pearson (R^2) de Nagelkerke que explica la eficiencia predictiva, se obtuvo que el modelo [1] reflejo un valor de 55.4%, entendiendo que existe una no probabilidad del 44.6% restante. Por su parte, con el modelo

[2] se obtuvo el valor estadístico de R^2 de Nagelkerke de 41.0%, valor poco aceptable, y el con modelo [3] se obtuvo un valor de 19.4%, de no eficiencia predictiva. El procedimiento de regresión múltiple no permite realizar un pronóstico aceptable sobre la base de R^2 , en razón de que con una determinada dotación de factores de KSAO se obtenga un desempeño significativo en ventas, empleo y exportaciones (tabla 5). Sin embargo, la regresión logística si es un instrumento idóneo para hacer una buena predicción del éxito o fracaso en los diversos desempeños y explicar los comportamientos alcanzados por las empresas dadas sus variables predictivas encontradas. Esto se debe a que la mayoría de modelos alcanzaron porcentajes globales superiores al 70% de casos bien clasificados (Remus y Wong, 1982).

Tabla 5. Pruebas Aplicadas a los Modelos

		Pseudo Pearson (R2)		
Modelo	Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	9	270.901	0.414	0.554
2	10	304,520	0.298	0.410
3	9	349,731	0.138	0.194
		Porcentaje de Casos Correctamente Clasificados en la predicción.		
		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Porcentajes de aciertos globales.		81.7	80.7	72.7

Simultáneamente, los modelos de regresión binaria eliminaron al conjunto de variables no predictivas de las variables dependientes para cada modelo (1, 2 y 3), se observa lo siguiente:

- a) El Modelo [1]; EM, Educación media; EB, Educación básica; Tc, Conocimientos Técnicos; Au, Autonomía e independencia; Fx, Flexible; Pl, Capacidad de planificación y de fijar metas; Sol, Capacidad de resolución de problemas y, finalmente, Empresa con Éxito en exportación, DX.
- b) En lo referente al modelo [2], todas las variables de educación que salieron de la ecuación fueron: ES, EM y EB Educación superior, media y básica; Tc, Conocimientos Técnicos; Au, Autonomía e independencia; Cre, Creatividad, Pl, Capacidad de planificación y de fijar metas; Sol, Capacidad de resolución de problemas y, también, Empresa con Éxito en exportación, DX.

De los resultados observados con las variables que no están en la ecuación final, modelos [1] y [2]. Se tiene como coincidencia que para el empresario mexicano no fueron competencias humanas que influyeran positivamente en sus mayores ventas y empleo que el personal posea conocimientos técnicos (Tc), fuera planificador (Pl) o que tuviera la capacidad de resolución de problemas (Sol). Por lo que se puede inferir que la empresa aprovecha su propia experiencia al no requerir conocimientos técnicos ni capacidades para planear o solucionar por el personal, pero si explican el estilo de administración de la industria mexicana para logro de mayores beneficios. Otro hallazgo, fue que, para las empresas con altas tasas de empleo, la variable de *flexibilidad laboral* entendida como la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad del personal no fue una competencia requerida. Por su parte, las empresas de mejor desempeño en ventas, el modelo [2], la variable

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

Creatividad como una competencia clave donde el personal pueda ejercer libremente sus ideas, y ser una fuente de conocimientos, ideas o descubrimientos que mejoren el lugar de trabajo, producto o servicio, no tuvo una influencia significativa.

Las variables que salieron de la ecuación final modelo [3] fueron: TE, tamaño de empresa; EM, Educación Media; Au, Autonomía e independencia; Cre, Creatividad; Fx, Flexibilidad; Or, Capacidad de adquisición y organización del conocimiento, y ambas variables referentes al desempeño de las ventas y el empleo, DV y DE.

En lo referente al Modelo [3], para las empresas que participan de la apertura comercial con mercados externos e impulsan un mayor dinamismo del personal, se observó que nuevamente, la flexibilidad y creatividad como competencias no influyen a las empresas exitosas en exportación, DX. Conjuntamente, se observa que la dimensión empresarial no influye en la posibilidad de alcanzar el éxito. Y, se infiere que el personal debe saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a los inconvenientes que se presenten, empleando las vías de solución de forma dependiente o tradicional. Se deduce que las formas de transferir los conocimientos y las experiencias adquiridas a otros miembros es por los mecanismos o procedimientos propios de la empresa

V. **Principales Competencias Claves que influyen en Éxito en Ventas, Empleo y Exportaciones**

De las variables identificadas en la ecuación del modelo [1] y que fueron predictivas del éxito en aquellas empresas con crecimiento sobresaliente en el empleo, se encontraron las siguientes: *Tamaño de empresa, Empresa con Éxito en Ventas, % Personal con Educación Superior, Capacidad para relacionarse con otros y*

trabajar en equipo, Habilidad para motivar a la gente, Creatividad, Manejo de tecnologías de información y comunicación TICs, y, Capacidad de adquisición y organización del conocimiento. Se destaca que el éxito está explicado por el nivel de conocimientos que constituyen el acervo y califica a estas firmas el porcentaje del personal con estudios superiores que oscilo entre 20-40% del total del personal, esto esgrime su vocación hacia allanamiento de competencias sobre cómo saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y al manejo de mejores herramientas de comunicación y tecnología.

En lo referente al modelo [2] sobre los determinantes del éxito en las empresas con alto crecimiento en ventas, las variables observadas fueron: *Tamaño de empresa, Empresa con Éxito en Empleo, Capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo, capacidad de adaptación, Habilidad para motivar a la gente, Manejo de tecnologías de información y comunicación TIC's, y, Capacidad de adquisición y organización del conocimiento.* Nuevamente, se encuentran coincidencias entre los modelos 1 y 2, en una búsqueda hacia reforzar el capital humano más dinámico, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Como una consecuencia de altos niveles de participación (motivador, comunicador, trabajo en equipo) crean sentido de propiedad y responsabilidad, y produciendo una mayor dedicación y menor necesidad de control (Denison, 1991).

Las competencias distintivas en el éxito en exportaciones, el modelo [3], mostró a las siguientes variables: *% Personal con Educación Superior, % Personal con Educación Básica, Manejo de tecnologías de información y comunicación TICs, Capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo, Conocimientos técnicos específicos, Habilidad para motivar a la gente, Capacidad de planificación y fijación de metas, y Capacidad para resolución de problemas.* Se concluye, que existe una clara

influencia estadística de aumento en la calidad de conocimientos de quienes laboran en una empresa con desempeño sobresaliente en exportaciones. El fortalecimiento de personal hacia esferas más exigidas por el nivel de rivalidad en entornos más hostiles ha hecho evidente la existencia una estructura con altos niveles de organicidad hacia el logro de mejores resultados. Chaston (1997) demuestra empíricamente la existencia de una mejora del desempeño organizativo de las pymes cuando éstas adoptan una estructura orgánica y la refuerzan adoptando un estilo de marketing emprendedor. En este sentido, todas las empresas están concentradas en generar beneficios, particularmente las Pymes, que no ostentan muchos recursos disponibles.

Las competencias distintivas, identificadas previamente, están afectando a los factores de competitividad de la industria mexicana exportadora, sostenibles a largo plazo. Con base en estos resultados de R^2 en los diversos modelos propuestos que fueron menores a 0.70, se puede decir que los KSAOs encontrados no son una prueba de la construcción de una estrategia de largo plazo en el capital humano mexicano. Esto refleja la existencia de un problema de multiniveles, es decir, los datos micro no responden a preguntas macro. Y no es factible comprobar la hipótesis, H_1 , que nace de elementos individuales a nivel micro hacia preguntas de nivel macro (cómo definir la competencia distintiva de la industria mexicana que mejor la estrategia competitiva).

Una forma de acceder a mejores esquemas de gestión del capital humano, como se ha expuesto anteriormente, consiste en aprovechar el nivel formación o educativo del personal que participa en su organización. Si se utilizan los datos sobre si el nivel de educación básico, medio y superior como un porcentaje del total del personal que labora en una empresa, se ejemplifica la

capacidad de un equipo competente de aprovechar el capital humano basado en el KSAO da paso al trabajo basado en conocimiento.

Los resultados de las regresiones logísticas alcanzados en los modelos [1] y [3], mostraron una la variable predictiva común, ES, el porcentaje del personal con educación superior. Este hallazgo implica que la empresa aumenta su probabilidad de éxito en el empleo y sus exportaciones si aumenta el porcentaje de personal con educación superior de 0-20% a 20-40%. Aunado con las competencias identificadas en los modelos [1], [2] y [3] se encuentra que *a) Capacidad para relacionarse con otros y trabajar en equipo, RE, b) Habilidad para motivar a la gente, Mo, y c) Manejo de tecnologías de información y comunicación TIC's*. Son competencias de tipo social, referentes a saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y revelar un procedimiento encauzado a la integración de objetivos individuales por uno común (Zúñiga, 2015). Por lo anterior, se rechaza la H_2 acerca de que la falta de gestión humana de calidad limita el desarrollo de competencias clave.

Dada la opción que consiste en desarrollar competencias distintivas para obtener mejores desempeños y realización de las actividades. El cambio de dimensión empresarial si define y modifica la orientación sobre las competencias claves que coadyuvan a los mejores rendimientos, por lo que se puede no se puede rechazar H_3 .

Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación arrojan una nueva luz sobre la literatura existente acerca de que los cambios, conocimientos, habilidades, talentos y demás características del personal son claves para el mejoramiento y desarrollo de ventajas competitivas en las empresas. Con respecto a las competencias

distintivas demuestran cómo las características del personal pueden afectar las relaciones entre volumen de ventas, empleo y exportación, pero también, el capital humano afecta la capacidad de una empresa para cambiar procedimientos, métodos o técnicas a la solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas. En la búsqueda de encontrar el mejor desempeño competente a nivel de organización, se entiende que es una condición grupal el configurar las competencias colectivas de trabajo que innegablemente definen los desempeños logrados por un ente. Donde el fomentar equipos y una mayor comunicación en el trabajo para mejorar el vínculo entre persona-organización muestra la migración de competencias estáticas hacia aquellas de mayor rendimiento, sobre modelos de gestión humana que implican mayor cohesión y coordinación (Camisón, 2002).

El estudiar cómo el capital humano limita o promueve el cambio en los desempeños empresariales y constituye un paso importante para ampliar el conocimiento sobre las formas que este se interrelaciona y afecta los conocimientos, habilidades, talentos y demás características humanas hacia el desarrollo de capacidades innovadoras en las organizaciones, es un paso importante para comprender de qué manera las empresas pueden crear ventajas competitivas con base en su capital humano.

Las limitaciones de esta investigación sugieren cierta precaución al interpretar los resultados. Existen limitaciones con respecto a los sujetos analizados, empresas exportadoras, y al hecho de que estos participen en mercados con mayor exigencia y dinamismo competitivo. Para estudios futuros se debe tratar de replicar estos hallazgos en muestras más grandes e incluso que incluyan mayor cobertura, abordando más ítems como género, rama

industrial, antigüedad, permanencia laboral, gasto en capacitación, composición del capital, empresas de participación en mercados nacionales y no exportadoras únicamente, etc.

Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2009). *La administración: entre tradición y renovación* (4ª ed.). Cali: Universidad del Valle.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Ediciones Granica, S.A.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1),31-46.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1996). *The economic way of looking at behavior: The Nobel lecture*. Essays in Public Policy, Vol. 69. Palo Alto, CA: Hoover Institution, Stanford University.
- Becker, G. S. (2002). *The age of human capital*. Recuperado de: https://www.hoover.org/sites/default/files/uploads/documents/0817928928_3.pdf
- Becker, G. S. (2007). Health as human capital: synthesis and extensions. *Oxford Economic Papers* 59 (2007), 379–410, doi:10.1093/oep/gpm020.

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1),49-56.
- Boxall, P.F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3),59-75.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(27),57-72.
- Camisón, C. (2002). *Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*. En P. Morcillo y J. Fernández Aguado. Dirección estratégica. Barcelona: Editorial Ariel, pp.117-151.
- Chaston, I. (1997). Small firm performance: assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure. *European journal of Marketing*, 31(11/12), 814-831.
- Checchi, D. (2006). *The economics of education: Human capital, family background and inequality*. England: Cambridge University Press.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Devanna, M.A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 51-67.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26 (3),1120-1171.

- Galor, O., & Moav, O. (2006). Das human-kapital: A theory of the demise of the class structure. *The Review of Economic Studies*, 73(1), 85-117.
- Gómez, L.R., Balkin, D. B. y Cardy, R.L. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Gopal, C. y Gagnon, J. (1995). Knowledge, information, learning and the IS manager. *Computeworld*, 29(25), 1-7.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gutiérrez, H., & Palacios, P. (2015). Factores de la innovación y su influencia en las ventas y el empleo. El caso de las mipymes manufactureras mexicanas. *Cuadernos de Economía*, 34(65), 401-422.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Jericó, P. (2001) *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human Resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lei, D., Hitt, M. A. y Bettis, R. (1996). Dynamic core competence through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22, 549-569.
- Levy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Edición Gestión 2000.

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

- Lozano, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60)147-17-64.
- Makarius, E. & Stevens, C. (2017). Drivers of Collective Human Capital Flow The Impact of Reputation and Labor Market Conditions. *Journal of management*, 60 (4),495-505. <https://doi.org/10.1177/0149206317690585>.
- Mejía, A. y Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1)43-81.
- Mitzberg y Walters (2001). *Pensamiento Estratégico*. Primera Edición. México: Editorial Panorama.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6),96–104.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York. Oxford University Press.
- OCDE (2006). *Manual de Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de Datos Sobre Innovación. La Medida de las Actividades Científicas y Tecnológicas*. Tercera edición. Traducción al español. Madrid: Eurostat y OCDE.
- Palacios, D., & Saavedra, M. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 11(2), 21-38.
- Palacios, P. (2013). *Desempeño Exportador e Innovador de la Pyme Mexicana como estrategias de internacionalización*. Tesis doctoral de Economía de la Empresa. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. España. Recuperado

de:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13971/65372_palacios%20duarte%20pablo%20daniel.pdf?sequence=1

Pfeffer, J. (1998). *La coordinación de la estrategia empresarial y las prácticas de gestión. En La ecuación humana: la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36: 127-150

Remus, W., & Wong, C. (1982). An evaluation of five models for the admission decision. *College Student Journal*, 16(1), 53-59.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level on organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 7: 1–37.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.

Stephan, P. (1996). The Economics of Science. *Journal of Economic Literature*, 34, (3)1199-1235.

Stephan, P. (2012). *How Economics Shapes Science*. London, England: Harvard University Press.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115–133.

Valle, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson/Prentice-Hall.

■ *ECONOMÍA COYUNTURAL*

- Voola, R. y O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1-2), 245–266.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 8, 77-84.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Wright, P.M., Dunfort, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27,701-721.
- Zúñiga, F. V. (2015). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Revista Politécnica*, 2(3), 13-26.

Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas, vol.3, núm. 2., pp. 57- 98.