



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Caracterización de competencias gerenciales en organizaciones industriales, comerciales y de servicios

(Characterization of managerial competencies in industrial, commercial and service organizations)

América Lorena González-Cisneros*¹  y Norma Angélica Pedraza-Melo² 

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México),

gonzalezcisnerosamericalorena@gmail.com

² Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Comercio y Administración Victoria (México), angelicapedrazamelo@gmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

Se analizan las competencias gerenciales, mostrando los factores que las caracterizan dentro del sector industrial, comercial y de servicios en organizaciones de Tamaulipas, México; además, se da a conocer la percepción de los entrevistados por género (hombre y mujer) y entre dichos sectores. La muestra utilizada implicó 155 empleados. La estructura factorial se determinó utilizando el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), además se ha empleado la estadística descriptiva e inferencial (prueba t-student y ANOVA) y técnicas descriptivas. Los resultados arrojan tres constructos: visión estratégica, liderazgo y trabajo en equipo. Los resultados indican que por sector no se presentan diferencias significativas, no así por género, donde existen diferencias entre hombres y mujeres en el factor trabajo en equipo. Con esto, se contribuye a enriquecer la literatura en donde aplicar las competencias se logra alcanzar un beneficio, tanto en el trabajo de la gerencia, como de manera general en el desempeño de las organizaciones.

Palabras clave: competencias gerenciales, visión estratégica, liderazgo, trabajo en equipo.

Códigos JEL: M12, M53, M54

Abstract

This article analyzes managerial competencies, revealing the factors that characterize them within the industrial, commercial, and service sectors of organizations in Tamaulipas, Mexico. It also presents the interviewees' perceptions by gender (male and female) and across sectors. The sample consisted of 155 employees. The factor structure was determined using Exploratory Factor Analysis (EFA), and descriptive and inferential statistics (Student t-test and ANOVA) and descriptive techniques were also employed. The results reveal three constructs: strategic vision, leadership, and teamwork. The results indicate no significant differences by sector, but not by gender, where there are differences between men and women in the teamwork factor. This contributes to enriching the literature in which the application of competencies achieves benefits, both in management work and in organizational performance more generally.

Key words: management skills, strategic vision, leadership, teamwork.

JEL Codes: M12, M53, M54

Cómo citar: González-Cisneros, A. L., & Pedraza-Melo, N. A. (2026). Caracterización de competencias gerenciales en organizaciones industriales, comerciales y de servicios. *Vinculatégica EFAN*, 12(3), 196–210.

<https://doi.org/10.29105/vtga12.3-1275>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 3 de mayo del 2025

Aceptado: 5 de junio del 2025

Publicado: 29 de mayo del 2026



Copyright: © 2026 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

En el entorno empresarial actual, el éxito en las organizaciones está determinado directamente a las habilidades de su capital humano en puestos de liderazgo. Por lo tanto, comprender el concepto de competencia gerencial es crucial (Carazas et al., 2022). La competitividad moderna exige que las organizaciones cuenten con personal cuyas habilidades se ajusten a las demandas del mercado. En consecuencia, se necesitan gerentes con la capacidad de lograr resultados competitivos, establecer relaciones sólidas con colaboradores, comercializadores, clientes y todos aquellos que formen parte del proceso; además, de estas relaciones, los gerentes deben poseer estudios multidisciplinarios en áreas económicas, financieras, mercantiles, legales, de marketing, gestión de recursos humanos, dominio de idiomas y otros saberes relevantes (Chiatchoua, 2021).

Las competencias gerenciales se desarrollan a través de la formación y la experiencia, siendo esenciales para una gestión eficaz (Núñez Lira et al., 2018). Para ser un buen gerente no basta con tener amplios conocimientos técnicos y humanos; se requiere una actitud proactiva y permanente hacia el liderazgo, juicio sólido y una visión para la toma de decisiones, aunado a que contar con capacidad de negociación, es una herramienta clave para resolver conflictos (Núñez Lira et al., 2018). En el ámbito laboral que es tan cambiante, se necesitan trabajadores con recursos que garanticen el desarrollo de sus organizaciones, lo que implica una necesidad permanente de competencias gerenciales adquiridas (Barragán et al., 2020).

En este contexto, el presente artículo analiza la variable: competencia gerencial y su caracterización en el sector industrial, comercial y de servicios, tema que ha sido objeto de un análisis intenso en cuanto a su definición y clasificación (Lombana et al., 2014). Por tanto, a través de este estudio se busca enriquecer la discusión sobre cómo se caracterizan las competencias gerenciales en estos sectores, además de conocer las diferencias en percepción entre los hombres y mujeres que laboran en estas áreas. Así, se presenta el marco teórico, exponiendo definiciones conceptuales de varios autores sobre las competencias gerenciales. En su tercera sección, se expone la metodología, las características de la investigación, la unidad de análisis, población, así como los instrumentos empleados, incluyendo el método estadístico aplicado, para luego mostrar los resultados y conclusiones del estudio.

Marco Teórico

Existe una discusión en torno a la definición y las perspectivas que los diversos autores han dado a las competencias. A continuación, se ofrece una visión general, para posteriormente precisar su aplicación dentro de las organizaciones.

El concepto de competencia

En América Latina, la preparación y evolución de los trabajadores se abordan desde múltiples perspectivas, influenciadas por diversos enfoques, problemas y objetivos empresariales a nivel local, regional e internacional. La literatura presenta una gran cantidad de definiciones e intentos de clasificación del concepto de competencia, lo que dificulta establecer una única definición. Por un lado, se presenta como competencia, mientras que por otro se señala como habilidades (Tejada, 1999). Su definición se encuentra en función de la forma en que se emplea (Winterton et al., 2005; Mulder, 2007); sin embargo, para esta investigación, nos referiremos a competencia, dentro del ámbito social, laboral y profesional como una mezcla de propiedades, capacidades, aptitudes y habilidades.

En este sentido, es importante señalar que, según Carazas et al., (2022), las competencias son elementos que se encuentran inherentes y que los individuos desarrollan y utilizan en diferentes situaciones, por un lado, siendo que las habilidades son las capacidades que cada persona posee para llevar a cabo actividades personales y grupales, aplicar conocimientos profesionales y conceptos requeridos para su evolución tanto a nivel personal como técnico. Para Hoffmann (1999) y Ruíz (2005), este constructo no puede ser relacionado con una corriente específica; sin embargo, para McClelland (1973), la aplicación del concepto en el sector laboral como en el social ha hecho que diversos investigadores, sobre todo en el sector educativo, encuentren un área provechosa para desarrollarlo (Burgoyne, 1993; Zemke, 1982; Dubois, 1993).

Ahora bien, para Benavides (2002), las necesidades, destrezas, habilidades y conocimientos son elementos que integran al ser humano, señalando que éstos se integran a sus actividades laborales buscando que, a través de ellas, su trabajo sea mucho más eficiente; por su parte, Barragán et al., (2020), concibe estos elementos como parte del desarrollo económico y sociocultural, lo que representa un factor de cambio. Carazas et al., (2022), concibe a una competencia como característica o cualidad personal que marca diferencia entre una persona y otra, transformando al individuo en un ente competente; así mismo, Ávila (2021), indica que las competencias necesarias para un administrador en las organizaciones están relacionadas con sus cualidades técnicas, profesionales y personales y precisa que aquellas relacionadas con las actividades laborales, hacen que su trabajo se realice con altos estándares basados en el nivel requerido dentro de sus organizaciones (Ávila, 2021). Otros autores como Núñez et al., (2018), señalan dos constructos que forman parte de las competencias, por un lado, las competencias genéricas y por el otro las específicas, en donde mencionan que ambas son requeridas para que realicen sus actividades con éxito en las empresas para las cuales laboran.

Por su parte, Tobón (2006), considera que las competencias son básicas, genéricas y específicas, además hace una precisión, señalando a las competencias profesionales, solo contenidas

en aquellos trabajadores que han cursado su educación superior (tecnológica o profesional), caracterizándose por encontrar solución a problemas e imprevistos, siendo flexibles y abiertos al cambio (Ávila, 2021; Núñez et al., 2018). Complementan, Núñez et al., (2018), quienes también consideran a las competencias profesionales, señalándolas como el resultado de cursar un nivel académico que se cimienta, despliega, construye y sustituye sus conocimientos, habilidades y destrezas en su práctica profesional (Ávila, 2021; Gutiérrez, 2011); finalmente, Chávez et al., (2015), indican que las competencias en el trabajo son habilidades/capacidades que le permiten a los empleados llevar a cabo sus actividades diarias en el desempeño de sus responsabilidades con irrestricto apego a su profesionalismo.

De esta manera, las competencias laborales surgen de la necesidad de encontrar una conexión y similitud entre la formación técnica, universitaria y las demandas del mercado laboral. El objetivo no es solo generar más y mejores empleos, sino que las capacidades y habilidades de cada persona sean cruciales para su empleabilidad, en relación con los requerimientos que el puesto al que aspira necesite (Barragán et al., 2020). Finalmente, autores como Sánchez et al., (2020), proponen que las competencias pueden clasificarse en humanas, conceptuales y administrativas. Estas últimas comprenden las capacidades que los colaboradores llevan a cabo para facilitar el desarrollo de actividades, diagnosticar, organizar y tomar decisiones.

Competencias gerenciales

Desde el punto de vista de Boyatzis (1982) y Mole et al., (1993), las definiciones de competencias relacionadas con la gerencia se clasifican según su perspectiva y hacia quienes va dirigido. Los inputs tienen que ver con todos los conocimientos que se adquieren en la academia, principalmente en las instituciones educativas. Las organizaciones necesitan una gestión con líderes capaces, que demuestren competencias con elementos asociados con el trabajo organizacional, la capacidad de comunicar la información, afinidad, motivación, el manejo de emociones, alfabetización digital, adaptabilidad, creatividad e innovación, entre otros (Ávila, 2021). En esencia, una gerencia orientada a resultados sobresalientes, requiere eficiencia, eficacia y efectividad, además de un liderazgo sólido y un alto nivel de competencia profesional (Ávila, 2021).

Aunado a lo anterior, las competencias se entienden como una batería de conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para que un individuo se desempeñe eficazmente en puestos de alta dirección en diversas organizaciones (Jones y George, 2010). La investigación en este campo permite investigar detalladamente los procesos mentales, relacionando como se hacen las cosas y como se afrontan, lo cual es necesario en este nivel para abordar escenarios difíciles de manera dinámica (Barragán et al., 2020).

En este sentido, varios autores se han dedicado a definir el concepto. Por ejemplo, Camacaro (2017), identifica las competencias gerenciales como grupo de habilidades, saberes avanzados, y capacidades que los administradores requieren para llevar a cabo sus actividades. Por su parte, Ávila (2021), considera que estas competencias son el resultado de un proceso de construcción y aplicación de los conocimientos lo cual es necesario para una correcta gestión. Paz (2004), señala que, dado el grado de dificultad, opciones y ámbito de actuación de las organizaciones, resulta sumamente necesario una disciplina que experimente en esta área. Complementando estas definiciones, la tabla 1, presenta otras perspectivas sobre las competencias gerenciales compartidas por diversos autores.

Tabla 1. *Definiciones de competencias gerenciales presentadas por algunos autores*

Autor(es)	Definición
Drucker (2007)	Batería de capacidades contentivas de un administrador para realizar actividades de liderazgo y coordinación
Solórzano (2008)	Son aquellas que permiten llevar a cabo las acciones y resolver conflictos, aunado a una toma de decisión mucho más eficiente entre las empresas.
Hellriegel et al., (2009)	Conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un individuo debe poseer
Arbaiza (2011)	Combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente
Naranjo (2015)	Conjunto de habilidades gerenciales como liderazgo, motivación entre otros
La Madriz y Parra (2016)	Representación mental de la propia persona, considerando sus cualidades, conocimientos y experiencias aplicados constantemente en sus actividades laborales diarias.

Sumado a los conceptos anteriores, Arenas (2019), señala que varios investigadores concuerdan en que ciertos conocimientos y habilidades requieren capacidades específicas para realizar los deberes gerenciales con propiedad. Por lo tanto, las capacidades que debe conservar un gerente han de ser de tipo profesional, técnico y personal (Ávila, 2021). Por otro lado, para Hellriegel (2009), las competencias gerenciales dan respuesta a los requerimientos tanto en equipo como organizacionales, que tienen que ver con poder responder a las necesidades de las empresas integrando todos los elementos y componentes mencionados y así poder obtener actividades correctas y concretas; así, dicho investigador señala contundentemente que estas capacidades gerenciales representan una unión de actitudes, sapiencia, habilidades y conocimientos técnicos que necesita una persona para poder realizar de la mejor manera un conjunto de actividades y labores de mandos medios y superiores dentro de las organizaciones (Núñez et al., 2018).

Para Paz et al., (2015) y González et al., (2019), en quienes recae la obligación de llevar a cabo las actividades gerenciales, son individuos que requieren tener disciplina de estudio, discernimiento, selección y aplicación de los conocimientos, elementos que permitan aplicar opciones que aporten respuestas a su contexto, siendo esto una de las principales dificultades en su gestión gerencial

(Sánchez et al., 2020; Torres-Rivera y Pedraza-Melo, 2023). De acuerdo a García et al., (2018), estas competencias siendo implementadas correctamente, potencian el alcanzar las metas definidas por las empresas. Así mismo, Paz et al., (2016) y González et al., (2019), consideran que, aunado al objeto de alcanzar las metas organizacionales, los responsables gerenciales, están condicionados a integrar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias en las labores que vienen dadas desde el desempeño de sus funciones (Sánchez et al., 2020).

La tendencia actual es revalorizar el aporte que los trabajadores hacen en su industria, no solamente los conocimientos técnicos requeridos para poder acceder a las oportunidades laborales de tipo gerencial, sino porque coordinadamente lo que se busca es potencializar las condiciones laborales en las empresas, la equidad de actividades, el acceso a los datos y oportunidades a fin de edificar, desarrollar y garantizar que las competencias gerenciales sean fructíferas en beneficio de todas las industrias. En este sentido, las instituciones de educación superior juegan una posición relevante al proporcionar conocimientos, habilidades y experiencia a todos esos futuros trabajadores (Barragán et al., 2020).

Estudios empíricos relacionados con competencias gerenciales

Los dinámicos sectores: industrial, comercial y de servicios, demandan profesionales con habilidades que impulsen el crecimiento económico de las empresas, lo que hace relevante identificar las competencias gerenciales adquiridas. En este contexto, Núñez et al., (2018), realizaron una investigación cuantitativa y correlacional en Perú, demostrando que las competencias gerenciales tienen una influencia positiva en la fase de planificación de la administración del presupuesto de las instituciones públicas analizadas.

Por otro lado, Barragán et al., (2020), investigaron las habilidades técnicas/procedimentales, humanas/actitudinales y conceptuales/cognoscitivas en estudiantes de ingeniería en Ecuador. Los resultados de su encuesta con escala Likert mostraron un resultado favorable en las competencias gerenciales de los estudiantes, destacando las siguientes habilidades principales: dirección clara hacia objetivos futuros, análisis de las partes con relación a un todo, habilidad para generar compromiso y dirección de equipo, la búsqueda y explotación de nuevas oportunidades de negocio, conocimiento y dominio de aplicaciones administrativas y/o plataformas informáticas, labores coordinadas a nivel equipo y organizacional, elección de alternativas e introducción de cambios. Asimismo, Sánchez et al., (2020), analizaron las competencias como elemento de cambio en empresas de servicios públicos, encuestando a 23 directivos y 77 trabajadores. Su estudio concluyó que las competencias gerenciales son un componente importante del desempeño exitoso en la gestión empresarial, ya que impactan favorablemente en la definición de los cursos de acción y fomentan la interacción colaborativa entre

el personal.

Otro estudio se enfocó en identificar los factores que potencian las competencias gerenciales en las empresas de la industria de cuero y zapatos de la provincia de Tungurahua. Los hallazgos sugieren que las competencias clave para enfrentar los contextos dinámicos que enfrenta hoy el mundo son el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo y la toma de decisiones, lo que subraya la necesidad de estas competencias y sus elementos que catalizan su mejora, como base fundamental para superar los retos de la globalización (Sisa, 2020).

Adicionalmente, Chiatchoua (2021), desarrolló un modelo de competencias gerenciales para mejorar la competitividad de las MIPYMES en la Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México. Su estudio, que involucró a 215 MIPYMES, reveló que el modelo de competencias gerenciales debe considerar las coaliciones tanto en el país como en el mundo, la renovación constante de la plantilla de trabajadores y la facilitación de la integración de los jóvenes ante los cambios tecnológicos frecuentes. Finalmente, es importante destacar que Ávila (2021), llevó a cabo un estudio documental, revisando artículos web sobre competencias gerenciales. De un total de 48 fuentes, los resultados evidenciaron que era necesaria una gestión con competencias relacionadas con el intercambio de información, dinamismo, la capacidad de comprender perspectivas ajenas, capacidad de ajuste, pensamiento divergente, innovación y las habilidades tecnológicas y digitales. El estudio concluye que las competencias gerenciales y profesionales influyen positivamente y están conectadas con la digitalización tanto administrativa como en la educación.

Los estudios referidos, dan cuenta de la relevancia de gestionar las competencias gerenciales para fortalecer en las organizaciones, de ahí la conveniencia de caracterizar en el presente trabajo, los factores que representan a este fenómeno desde la percepción de los empleados en organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios.

Metodología

Características de la Investigación

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, con alcance explicativo, transversal y no experimental. Los datos han sido recolectados sin ejercer influencia en las personas entrevistadas; además, fueron tratados por medio de la estadística descriptiva e inferencial (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Creswell et al., 2013).

Unidad de Análisis, Población y Muestra

Los datos fueron analizados en empresas localizadas en Tamaulipas, México relacionadas con el sector industrial, comercial y de servicios. La población objeto de estudio está constituida en su

mayoría por trabajadores con cargo de gerente administrador y contador público de dichas organizaciones; con los cuestionarios recabados se obtuvo una muestra no probabilística para este estudio de 155 instrumentos (Münch y Ángeles, 2009), los cuales fueron respondido por aquellos trabajadores que dieron su consentimiento para participar en el estudio.

Técnica de Recolección de Datos

En esta investigación, el cuestionario aplicado se conforma de dos secciones; la primera sección la integran ítems para medir las competencias gerenciales, los cuales cuestionan a los participantes en temas como reconocer y aprovechar las oportunidades, peligros y fuerzas externas que afectan el desempeño, competitividad y efectividad de su negocio o aquellos relacionados con identificar la flexibilidad para cambiar sus comportamientos, fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, entre otros; dicha sección se desarrolló considerando los estudios de García-Lombardía et al., (2001) como marco de referencia. El apartado dos del cuestionario, recaba datos generales de los encuestados, es decir, aquellos relacionados con su edad, sexo, puesto, nivel de escolaridad, región, entre otros.

Es importante señalar que el instrumento se responde con escala tipo Likert de cinco puntos: 1=nunca; 2=rara vez; 3=algunas veces; 4=la mayoría de las veces; 5=siempre y ha sido aplicado a través de un formulario Google Forms, el cual fue distribuido a aquellos trabajadores que declararon abiertamente estar de acuerdo con participar en el estudio y que cumplieran con el criterio de tener cargo de gerente, administrador y contador público al interior de organizaciones industriales, comerciales y de servicios.

Técnica de Análisis de Datos

Se calculó el alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del cuestionario. El criterio de aceptación para la consistencia interna del instrumento es con un valor igual o superior a 0.60 (Nunnally, 1995). Se aplicó la técnica del análisis factorial exploratorio (AFE) utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Esta técnica multivariante se emplea para identificar las relaciones entre una gran cantidad de variables con el objetivo de sintetizar la información en un número menor de factores (Hair et al., 2014; Pérez y Medrano, 2010).

Además, se emplearon la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar si era apropiado aplicar el AFE a la matriz de correlaciones de los datos. El criterio del índice KMO indica que los datos son aceptables cuando se obtiene un valor igual o superior a 0.70, lo que sugiere una interrelación adecuada entre los ítems. La regla de Kaiser permitió establecer el número de factores a seleccionar, tomando como base los autovalores superiores a 1. Este criterio se complementó con la inspección visual del gráfico de

sedimentación (Scree Test). Para decidir si un ítem permanecía en su factor correspondiente, se utilizó una carga factorial (CF) de 0.55 en adelante. También se consideró la clara ubicación del ítem en el factor donde presentaba la carga más alta, y la estructura factorial que mostraba que al menos cada factor agrupaba tres ítems en su conformación.

Finalmente, la prueba t-student es una prueba que se emplea en el momento en que se desea saber la comparativa entre medias de dos bloques de individuos, conociendo si presentan diferencias representativas (Ritchey, 2006). En la presente investigación, se estudió si la fuerza laboral entrevistada, arrojaba diferentes valores con respecto al sexo (hombres y mujeres). De la misma forma, se empleó la técnica ANOVA, a fin de conocer si con respecto a los sectores: industrial, comercial y de servicios se presentan apreciaciones distintas en la valoración de los factores determinados (Ritchey, 2006).

Resultados y discusión

Perfil de los participantes

En cuanto al género de los participantes, el 51.6% (80) fueron hombres y el 48.4% (75) mujeres. Respecto a su estado civil, el 57.5% (89) indicó estar casado, mientras que 55 empleados (35.5%) manifestaron ser solteros, y el resto se identificó como viudo o en unión libre. La mayoría de los encuestados (49.0%, equivalente a 76 personas) tienen un nivel de escolaridad licenciatura, seguidos por aquellos con maestría (28); solo el 5.1% cuenta con un grado doctoral. En relación con el puesto que ocupan en la organización, el 70.3% (109) de los empleados afirmaron desempeñar funciones de gerente administrativo, y únicamente el 8.4% (13) realiza actividades relacionadas con la contaduría pública. El resto pertenece a la categoría otros.

Finalmente, en el criterio: sector de actividad al que pertenece la empresa, la información muestra que las organizaciones donde los encuestados participaron más activamente con el 54.8% de las respuestas (85), es el sector comercial; el sector servicios, obtuvo el 29% (45) de las menciones, seguida por el industrial con el 16.1% de participación en el estudio.

Estructura factorial de competencias gerenciales

Los resultados muestran un KMO adecuado de 0.929, así como la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < .05$), lo cual corrobora la conveniencia de la aplicación del AFE (Tabla 2).

Tabla 2. *Resultados arrojados en la prueba KMO y Esfericidad de Bartlett:*

Kaiser-Meyer-Olkin		.929
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado	3122.013
	gl	378
	Sig.	.000

Así mismo, al aplicar el AFE, se identificaron tres factores con autovalores superiores a 1, conformados por ítems con cargas factoriales adecuadas (0.55 en adelante). Entonces, a fin de dar respuesta al objetivo de esta investigación, que es caracterizar las competencias gerenciales en empresas industriales comerciales y de servicios, los aspectos que agruparon los factores de dicha variable, se denominaron: visión estratégica, liderazgo y trabajo en equipo; constructos que van de acuerdo con Barragán (2020) y Sisa (2020); lo anterior se presenta en la tabla 3:

Tabla 3. Factores de las Competencias Gerenciales

	Ítem	CF	AFE
Visión estratégica	Reconoce y aprovecha las oportunidades, peligros y fuerzas externas que afectan en el desempeño, competitividad y efectividad de su negocio	0.634	
	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación	0.638	
	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.	0.646	
	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.	0.670	
	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.	0.737	
	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan	0.779	
	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable	0.748	
	Hace lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de las dificultades de llevarlo a cabo	0.613	
	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto	0.651	
Liderazgo	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades de los clientes	0.607	KMO .929
	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada antes las distintas situaciones y personas	0.765	χ^2 : 3122.013
	Mantiene el equilibrio emocional (personal) antes las situaciones de tensión (estrés)	0.752	gl. 378
	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas	0.654	Sig. 000
	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación	0.656	
	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal	0.605	
	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles	0.646	
Trabajo en equipo	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento (supervisión)	0.661	
	Se preocupa que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos	0.815	
	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales	0.741	
	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de objetivos compartidos (comunes) en el negocio	0.615	
	Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando, y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone	0.821	

Contrastes en la valoración de los factores por género y región

Para alcanzar uno de los objetivos de este estudio, el cual se centra en comprender las distintas valoraciones entre hombres y mujeres, así como la valoración que diferentes tipos de organizaciones tienen sobre los factores que componen las competencias gerenciales, se llevó a cabo inicialmente la prueba t; los resultados obtenidos de esta prueba se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Valoración de los factores de competencias gerenciales desde la percepción por género de los encuestados*

Factor	Género	Media	Desviación	t	Sig.
Visión Estratégica	Hombre	5.9861	1.02270	1.955	0.52
	Mujer	5.6385	1.18846		
Liderazgo	Hombre	6.0771	1.00881	.798	.426
	Mujer	5.9438	1,07131		
Trabajo en equipo	Hombre	6.0975	1.01482	2.426	.016
	Mujer	5.6213	1.40869		

Según los resultados de la tabla 4, tanto hombres como mujeres participantes coinciden en la importancia que le otorgan al factor de visión estratégica y liderazgo. Esto significa que ambos grupos valoran la capacidad de identificar y aprovechar las oportunidades laborales, así como la habilidad para reconocer rápidamente las causas de los problemas. Además, ambos géneros consideran relevante dentro de las competencias de gestión, el control de las emociones para mantener un equilibrio emocional y la exigencia del trabajo en la medida en que la gerencia contribuye a la misión compartida.

Por otro lado, se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en el factor trabajo en equipo. En este aspecto, existen distintas valoraciones sobre la asignación de objetivos y tareas, el fomento de un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros, y la presencia de motivación para lograr los objetivos.

Finalmente, al evaluar las dimensiones de las competencias gerenciales por giro de la empresa (industrial, comercial y servicios), los resultados del ANOVA mostraron que no existen diferencias significativas entre las mismas de acuerdo con la percepción de valoración realizada a los participantes del estudio, tal y como se muestra en la tabla 5:

Se puede concluir que los participantes de la encuesta no perciben diferencias significativas según el sector de negocio al que pertenecen. Tanto los empleados de empresas industriales, comerciales y de servicios otorgan el mismo nivel de importancia a los tres factores que componen las habilidades de gestión en esta investigación, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. ANOVA percepción de las competencias gerenciales por tipo de empresa

Factor	Región	Media	Desviación	F	Sig.
Visión estratégica	Industrial	5.9733	1.17426	.323	.724
	Comercial	5.7686	1.13858		
	Servicio	5.8247	1.05555		
Liderazgo	Industrial	5.9257	1.15816	.185	.831
	Comercial	6.0563	.98941		
	Servicio	5.9783	1.07862		
Trabajo en equipo	Industrial	5.8800	1.20416	.004	.996
	Comercial	5.8706	1.24812		
	Servicio	5.8533	1.27308		

Conclusiones

Para impulsar el crecimiento económico, es fundamental que los líderes empresariales desarrollen y apliquen sus conocimientos, habilidades y capacidades para abordar y solucionar problemas. En el entorno empresarial actual, las competencias gerenciales se han convertido en elemento clave para la dirección de empresas en los sectores industrial, comercial y de servicios.

La presente investigación arroja los factores más representativos para las competencias gerenciales en organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios de Tamaulipas, México, los hallazgos coinciden con los identificados por Barragán et al., (2020) y Sisa (2020) en sus correspondientes estudios, en donde sugieren que las habilidades esenciales para afrontar los retos de la globalización son el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos y la toma de decisiones. Esto resalta la importancia de estas competencias y de los factores que las fortalecen como base fundamental para superar los desafíos que plantea la globalización.

En el ámbito industrial, la habilidad para planificar, coordinar y optimizar los procesos productivos ha permitido a las empresas afrontar desafíos como la automatización y la incorporación de nuevas tecnologías. Por ejemplo, las empresas manufactureras que operan con sólidas competencias gerenciales optimizan su cadena de suministro y reducen costos operativos. En el sector comercial, las empresas de distribución y venta al por menor han aprovechado estrategias de liderazgo y análisis de mercado para mejorar la experiencia del cliente y responder rápidamente a los cambios en la demanda. Finalmente, en el sector de servicios, la atención personalizada y la gestión del talento humano han sido cruciales para mejorar la calidad del servicio en instituciones financieras y de salud, demostrando que estas competencias son determinantes para el éxito.

Al analizar los tres sectores, se observa que, a pesar de las diferencias en sus procesos y contextos operativos, la importancia de las competencias gerenciales básicas es innegable. Mientras que en la industria se enfatiza la optimización de recursos y la integración tecnológica, en el comercio sobresale la capacidad de adaptación en la toma de decisiones ante mercados volátiles. En cambio,

en los servicios, la prioridad radica en la calidad del capital humano y en las habilidades interpersonales.

La integración de estas competencias genera efectos positivos que impulsan la innovación y la eficiencia, permitiendo a las organizaciones responder de manera integral ante retos competitivos, económicos y tecnológicos. Este análisis comparativo muestra claramente que, aunque cada sector enfrenta desafíos particulares, la solidez de las competencias gerenciales se traduce en beneficios organizacionales comunes como el aumento de la rentabilidad, la mejora en la satisfacción del cliente y la consolidación de una cultura organizacional fuerte.

Como parte de la continuidad de este estudio, se proponen algunas futuras líneas de investigación, incorporando variables adicionales, es decir, no solo considerar a las competencias gerenciales como el elemento clave, sino poder incluir variables como desempeño organizacional, clima laboral, aprendizaje en equipo, entre otros; también, sería enriquecedor comparar dicho estudio con alguno aplicado en otra entidad federativa o región del país, por ejemplo en la región noreste (Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, San Luis Potosí). Finalmente, una de las limitaciones del estudio ha sido la muestra empleada, por tanto, ampliar la cobertura de la muestra sería conveniente a fin de generar resultados más enriquecedores.

Referencias

- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. Cengage Learning.
- Arenas, A. (2019). Liderazgo gerencial intra y suprasistémico: Un recorrido desde la hermeneusis. *Revista Cátedra Universitaria*, (3), 78–105.
- Ávila Morales, H. (2021). Competencias gerenciales y profesionales en instituciones universitarias en tiempos de COVID-19. *Revista de Investigación*, 45(105), 247–273. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/view/1823>
- Barragán Ramírez, C. A., González Bucheli, A. del C., y Ortiz Morales, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 113–126. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i0.34117>
- Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Burgoyne, J. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects. *Personnel Review*, 22(6), 6–13.
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, 20(34), 5–26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25749951003>
- Carazas Araujo, E. J., Aparicio González, M., y Zamalloa Calvo, T. (2022). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales: Management competences and skills in business organizations. *Revista Kallpay*, (4). <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/341>
- Chávez, S., De las Salas, M., y Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en

- empresas aseguradoras. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 12(2), 178–196.
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico. Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1), 35–63. <https://doi.org/10.36677/paradigmaeconomico.v13i1.15168>
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., y Smith, K. C. (2011). *Best practices for mixed methods research in the health sciences*. Office of Behavioral and Social Sciences Research, National Institutes of Health. [https://obssr.od.nih.gov/sites/g/files/mnhzsr296/files/Best Practices for Mixed Methods Research.pdf](https://obssr.od.nih.gov/sites/g/files/mnhzsr296/files/Best_Practices_for_Mixed_Methods_Research.pdf)
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. HRD Press.
- Drucker, P. F. (2007). *La gerencia para el cambio*. Norma.
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., y Cardeño Portela, E. (2018). Liderazgo ético: Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, 34(86), 696–730. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23859>
- García-Lombardía, P., Cardona, P., y Chinchilla, M. N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas* (IESE Occasional Paper No. 01/4). IESE Business School, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/WP-01-4.pdf>
- González Morillo, L., Paz Marcano, A., García Guilianny, J., y Cardeño Portela, E. (2019). Principios éticos de la gerencia participativa: Modelo de gestión en las empresas mixtas petroleras venezolanas. *Revista Espacios*, 40(4), 16–28. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n04/a19v40n04p16.pdf>
- Gutiérrez, E. (2011). *Competencias gerenciales: Habilidades, conocimientos y aptitudes*. Ecoe Ediciones.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275–286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Jones, G. R., y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- La Madriz, J., y Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 11(33), 69–98. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78245566004>
- Lombana, J., Cabeza de Vergara, L., Castrillón Cifuentes, J., y Zapata Domínguez, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales: Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mole, V., Dawson, S., Winstanley, D., y Sherval, J. (1993, septiembre). *Researching managerial competences* [Presentación de conferencia]. British Academy of Management Annual Conference, Milton Keynes, Reino Unido.
- Mulder, M. (2007). Competencia: La esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, (40), 5–24.
- Münch, L., y Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. Trillas.
- Naranjo Arango, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de

- Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119–146. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7020>
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1995). *Teoría psicométrica* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., y Hinostroza Sotelo, M. del C. (2018). Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761–778. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24501>
- Paz, J. I. (2004). Negociación: Competencia gerencial por antonomasia. *Revista EIA*, (1), 81–98. <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149217763008.pdf>
- Paz, A., Harris, J., y García, J. (2015). Toma de decisiones: Reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100–118. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Paz Marcano, A., Núñez de Parra, M. G., García Guilianny, J., y Salom, J. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Opción*, 32(Especial 12), 148–168.
- Pérez, E. R., y Medrano, L. A. (2010). Análisis factorial exploratorio: Bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58–66. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v2.n1.15924>
- Ritchey, F. J. (2006). *Estadística para las ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Ruiz, M. (2005). Enfoque metodológico para la formación de competencias desde el ámbito educativo: Cómo concretar una alternativa para la relevancia educativa. *Enunciación*, 10(1), 85–93.
- Sánchez-Valbuena, I., Sánchez-González, J., y Pinedo-Frías, A. (2020). Competencias gerenciales: Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74–90. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>
- Sisa, C., Ballesteros, L., y Mejía, C. (2020). Factores potenciadores de las competencias gerenciales para aprovechar los desafíos de la globalización de mercados. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 4–22. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.200>
- Solórzano Acuña, L. (2008). Prospectiva de las competencias gerenciales en la gestión pública. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(2), 245–256. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3854>
- Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales (I y II). *Herramientas*, (56), 20–30; (57), 8–14.
- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Magisterio.
- Torres-Rivera, M. P., y Pedraza-Melo, N. A. (2023). Management competencies and their relationship with organizational performance in small and medium-sized family businesses. *European Journal of Family Business*, 13(2), 220–233. <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.16616>
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., y Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype* (Cedefop Reference Series No. 64). Office for Official Publications of the European Communities. https://www.cedefop.europa.eu/files/3048_en.pdf
- Zemke, R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Training*, 19(5), 28–31.