

RESULTADOS DE ESTUDIO EMPÍRICO. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESARIOS DE PYMES DE CALI, COLOMBIA. ANÁLISIS DE 43 PYMES EN CUATRO SECTORES INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE CALI

RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY. MANAGEMENT COMPETENCY ASSESSMENT OF SME
ENTREPRENEURS IN CALI, COLOMBIA.
A REVIEW OF 43 SMES IN FOUR DIFFERENT INDUSTRY SECTORS IN CALI

Carlos Arturo Cano Hernández
Docente investigador de la Universidad Libre - Cali, Colombia
carlos@carloscano.co.cc

Resumen

El artículo, presenta la evaluación de 43 empresarios de pymes de la ciudad de Cali en cuatro sectores industriales; resultado del proyecto "Propuestas de formación en competencias claves para directivos, mandos medios y personal operativo de la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Cali". Se estudiaron los sectores metalmecánico, quince empresas; plástico, ocho empresas; caucho, cinco empresas y alimentos, quince empresas. El estudio es empírico y para el mismo se seleccionaron veinticinco competencias importantes para que el gerente o directivo de una pyme realice una adecuada gestión. Vale la pena comentar que la decisión partió de una evaluación previa de tres expertos en el tema. Los grupos de competencias seleccionadas fueron: competencias de aprendizaje e innovación, de comunicación y relaciones interpersonales, de energía y efectividad operativa, de visión del negocio, de uso de la tecnología y gerenciales. Metodológicamente la investigación estableció en la literatura los grupos de competencias mencionados, que fueron validados con expertos, esto permitió establecer la lista de competencias a evaluar; cada empresario calificó

su fortaleza en cada una, desde una baja fortaleza, uno; hasta una alta fortaleza, cinco. La evaluación media obtenida por el conjunto de empresarios fue de 3,4; permitiendo encontrar el perfil competitivo del grupo de empresarios y de cada subgrupo analizado. Esta evaluación se contrastó con el resultado de competitividad del mismo grupo de empresas analizado con anterioridad. Este contraste muestra cómo existe una cierta relación de causa efecto entre la competitividad de las empresas, con el perfil competitivo de los empresarios.

Abstract

This article discusses an assessment of 43 SME entrepreneurs in four different industry sectors in Cali. It is the outcome of the project titled "Proposals for training in key competencies aimed at directors, mid-management officers, and operating personnel at small and medium-sized companies in Cali." This review encompassed a number of companies in the following industry sectors: metal-mechanical (15), plastic (8), rubber (5), and foods processing/manufacturing (15). Conducting this empirical study involved the selection of twenty important competencies for a director or manager of an SME to achieve proper performance. It is worth noting that the decision was made based on a previous

Fecha de recepción: 14 - 05 - 2010

Fecha de corrección: 01 - 06 - 2010

Fecha de aceptación: 14 - 06 - 2010

assessment by three subject matter experts. The sets of selected competencies were as follows: learning and innovation; communication and interpersonal relations; energy and operational effectiveness; business vision, and use of technology and management competencies. The sets of competencies listed above were selected based on research in available literature and validated by experts. This allowed preparing a list of competencies to be assessed. Entrepreneurs rated their strength in each competency from one to five, one being the lowest and five being the highest score. The overall mean score obtained from the entrepreneurs' evaluation was 3.4, which enabled us to identify the competitive profile of the entrepreneur group and each sub-group included in the review. The results of this assessment were compared

against those of a previous competitiveness assessment of the same set of companies. This comparison showed that there is a certain cause-effect relation between business competitiveness and the entrepreneurs' competitive profile.

Palabras clave

Empresarios, evaluación, pequeña y mediana empresa, competitividad, competencias.

Keywords

Entrepreneurs, assessment, SME, competitiveness, competencies.

• Clasificación JEL: D290, L200, L290, M190.

1. Introducción

Es innegable el cambio del entorno mundial en los últimos años, influenciado por los fenómenos de la globalización, que han traído como consecuencia nuevas posturas en los comportamientos tradicionales de los sectores productivos, concretamente en las orientaciones dadas a las empresas que los conforman.

Mientras en épocas anteriores a dichos procesos, se auguraba la desaparición de la pyme (Camisón, 1997) por parte de la economía tradicional, dejándose los mercados globales a las grandes unidades productivas, en las últimas décadas se ha mostrado que las pymeSs no son ajenas a la dinámica competitiva de hoy (Camisón, 1997).

La pequeña y mediana empresa ha jugado, juega y jugará un papel importante en la sociedad; ante todo por su contribución directa a la creación de empleo en épocas críticas; e indirectamente al progreso económico y social de la comunidad (Camisón, 1997). Este aspecto se refleja como ejemplo en la Unión Europea, donde además de la importancia de las pymes en su contexto económico y social generan más del 80% del empleo. La importancia manifiesta de la pyme ha hecho que logre un espacio importante en los mercados hoy, con lo que ha contribuido al incremento del ingreso nacional y al desarrollo de diversos países. Este hecho

hace necesario esfuerzos importantes para dinamizar la pyme en cualquier región, incluida Colombia; dicha dinamización solo se logra impactando las empresas en su competitividad, entendida esta como una función del desempeño de la firma. Sin embargo este desempeño tiene una influencia notable en este sector de los empresarios o directivos de las empresas, los cuales deben desarrollar capacidades competitivas en competencias importantes para la gestión exitosa de una pyme.

De acuerdo con estudio previo del grupo GIP(I+D), relacionado con la competitividad de cuatro redes de empresas pyme en los sectores plástico, metalmecánico, caucho y alimentos con 8, 15, 5 y 15 empresas respectivamente afiliadas a ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios) y cuyos resultados se presentan en la Tabla 1; el grupo tomó la decisión de realizar un estudio empírico en estos sectores, de la capacidad competitiva de los gerentes y directivos de dichas empresas con el fin de:

1. Definir niveles de capacidades en competencias claves para la gestión de pymes;
2. Encontrar algún tipo de relación entre la competitividad de las empresas mencionadas y las capacidades y competencias de sus gerentes y directivos.

AREA GENERAL	Desempeño competitivo de la Red Plástico	Desempeño competitivo de la Red Metalmecánica	Desempeño competitivo de la Red Caucho	Desempeño competitivo de la Red Alimentos	Promedio de desempeño promedio
ENTORNO COMPETITIVO	2,4	2,7	2,1	2,7	2,5
DIRECCIÓN	3,1	3,2	2,2	3,0	2,9
FINANZAS	3,1	3,4	2	3,0	2,9
MERCADEO	3,1	-	1,8	3,3	2,7
PRODUCCIÓN	2,9	3,1	2,3	3,2	2,9
RENTABILIDAD	2,8	3,3	2,8	2,8	2,9
TECNOLOGÍA	2	2,7	1,8	2,6	2,3
PROMEDIO DEL DESEMPEÑO COMPETITIVO	2,8	3,1	2,1	2,9	2,7

▲ Tabla 1. Resultado de la valoración del desempeño competitivo de cuatro redes de empresas de la ciudad de Cali.

Fuente: El autor

La Tabla 1 muestra el promedio del desempeño competitivo de las redes analizadas en el trabajo solicitado por ACOPI; dicho promedio fue 2,7 sobre 5, promedio que se puede observar en la Tabla 1; el que es muy bajo, a juicio del investigador y de los mismos empresarios que participaron.

Este *dossier* presenta los resultados de la capacidad competitiva de gerentes y directivos de cuatro sectores de pymes en Cali (ver Tabla 2) y su relación con los resultados competitivos de las empresas. En el artículo se entiende por grupo de competencias, una agrupación de elementos relacionados que impactan la capacidad competitiva del grupo de empresarios y directivos que

se analiza. Dichos grupos de competencias y elementos claves que los conforman se convierten en focos estratégicos a intervenir, si se quiere mejorar la capacidad competitiva de las empresas que dirigen.

2. Metodología

2.1. DEFINICIÓN DE LOS EMPRESARIOS OBJETO DE ESTUDIO

En el trabajo se estudiaron empresarios y directivos de pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) de los sectores industriales mencionados.

2.2. MÉTODO DE TRABAJO

La primera fase del proyecto se direccionó a definir los grupos de competencias claves en los sectores presentados en el numeral anterior. Se trabajó estableciendo desde la literatura grupos de competencias que a juicio de los investigadores impactan el desempeño de empresarios y directivos de las pyme analizadas.

SUBSECTOR INDUSTRIAL	EMPRESAS
PLÁSTICOS	8
METALMECANICO	15
CAUCHO	5
ALIMENTOS	15

▲ Tabla 2. Sectores seleccionados para estudiar en la investigación
Fuente: El autor

Dichas competencias fueron sometidas a expertos del sector los cuales determinaron cuáles en definitiva impactan el desempeño de gerentes y directivos.

En una segunda fase se evaluaron las fortalezas de los empresarios en dichas competencias y grupos de competencias.

En la tercera parte se establece el perfil competitivo de los empresarios y en una última etapa se establece la relación entre dicho perfil y la competitividad de las empresas.

2.2.1. DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS DE COMPETENCIAS CLAVES EN LOS SECTORES ESTUDIADOS.

DEFINICIÓN DE GRUPOS DE COMPETENCIAS DESDE LA LITERATURA. Luego de un análisis de diversos grupos de competencias, se opta por la clasificación que se muestra a continuación y la cual fue desarrollada por Andersen Consulting de España:

DIMENSIÓN 1. Competencias de aprendizaje e innovación:

1. **Innovación y creatividad:** Capacidad para aportar ideas y generar nuevas alternativas. Su perspectiva de vida gira alrededor del cambio.
2. **Adaptabilidad:** Capacidad para salirse de esquemas rígidos y parámetros normales para dar solución a problemas y adaptarse a situaciones diversas.
3. **Auto- Crítica:** Capacidad para análisis de su propio comportamiento y establecer planes de acción para propender al desarrollo integral como persona.
4. **Confianza en sí mismo:** Seguridad y claridad respecto a sus propias capacidades.
5. **Capacidad de aprendizaje:** Habilidad para adquirir conocimientos nuevos, de forma ágil, e interés por estar al día en temas inherentes y complementarios a los procesos de que forma parte.

DIMENSIÓN 2. Competencias de comunicación y relaciones interpersonales.

6. **Orientación al cliente:** Capacidad para actuar como proveedor de servicios y productos orientado a satisfacer las necesidades de un cliente buscando sorprenderlo favorablemente.
7. **Habilidad de negociación:** Capacidad para llegar a un acuerdo en una situación determinada, logrando un gana-gana entre las partes en función de los intereses empresariales, lo cual propende al mantenimiento de la relación.
8. **Capacidad para trabajar en equipo:** Capacidad para integrarse a un grupo de trabajo asumiendo un papel activo dentro del mismo.
9. **Capacidad para comunicar:** Aptitud para expresar ideas y sentimientos de forma oral y escrita.
10. **Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales:** Habilidad para ganar empatía con el interlocutor y escuchar activamente.

DIMENSIÓN 3. Competencias de energía y efectividad operativa:

11. **Orientación al resultado:** Necesidad de finalizar una tarea de forma exitosa y efectiva aun cuando exija un esfuerzo adicional o las condiciones no sean favorables.
12. **Capacidad para trabajar bajo presión:** Habilidad para responder adecuadamente a situaciones inesperadas que demandan una respuesta efectiva en un tiempo determinado.
13. **Proactividad:** Capacidad para adelantarse a las necesidades del cliente interno y externo y en su propio trabajo actuar en consecuencia.

DIMENSIÓN 4. Competencias referentes a la visión del negocio:

14. **Visión del negocio:** Capacidad para orientar sus acciones hacia la consecución de los objetivos corporativos y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.
15. **Cumplimiento de procedimientos:** Capacidad para ejecutar sus acciones con autonomía, acatando los parámetros establecidos.

CAPACIDADES EN EL USO DE LA TECNOLOGÍA:

16. **Manejo de herramientas de software:** Se refiere a la habilidad en el manejo de procesadores de palabra, hojas electrónicas, etc.

DIMENSIÓN 5. Competencias gerenciales

17. Capacidad para planear: Aptitud para hacer planes con indicación de objetivos y etapas, utilizando adecuadamente los recursos humanos, materiales y económicos.
18. Capacidad para efectuar control y seguimiento: Aptitud para inspeccionar, comprobar y rediseñar sus actividades en función de los resultados obtenidos.
19. Capacidad para tomar decisiones: Capacidad para analizar una situación, evaluarla, formular estrategias y definir prioridades, dentro del tiempo más oportuno y en los términos más convenientes para la empresa.
20. Enfoque global: Capacidad para integrar los elementos de un todo y orientarlos hacia un enfoque concreto.
21. Capacidad para delegar: Capacidad para confiar en otros sin perder el control y la responsabilidad, mediante un adecuado estímulo y mecanismos de seguimiento, que propicien el desarrollo de las capacidades del colaborador.
22. Orientado al riesgo: Capacidad para asumir situaciones de incertidumbre previendo las consecuencias.
23. Liderazgo: Capacidad para dirigir a otros, actuando como formador y orientador, capacidad para planear, ejecutar, integrar a las personas a las actividades.
24. Administración del tiempo: Capacidad para hacer uso efectivo del tiempo acorde a las prioridades y necesidades existentes.
25. Autonomía: Capacidad para ser eficaz, independiente en sus ideas y con las de otros.

COMPETENCIAS DEFINITIVAS. Luego de la selección desde la literatura, se hace un análisis cara a cara con tres expertos en el tema y tres empresarios, con el fin de analizar las competencias seleccionadas. Después de sendos debates, se concluye que las competencias seleccionadas se ajustan a las que deben desarrollar los empresarios de los sectores analizados.

EVALUACIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO DE LOS EMPRESARIOS EN FUNCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SELECCIONADAS. Una vez definida la estructura de competencias a evaluar, se procede con cada grupo focal, caucho, plástico, metalmecánico y alimentos de la siguiente manera:

1. Cada empresario recibe el listado de competencias con su descripción.
2. Los empresarios, evalúan su fortaleza en cada una de las competencias seleccionadas calificándose de 1 a 5; donde 1 es una fortaleza mínima, 2 es una fortaleza baja, 3 una fortaleza regular, 4 una buena fortaleza y 5 una fortaleza óptima.

3. Resultados obtenidos en función de dimensiones y competencias

3.1. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR CAUCHO

La Tabla 3 muestra el comportamiento de los empresarios del caucho en dimensiones y competencias, observándose una media total de 3,3 sobre 5 al promediar los resultados; esta es baja. Si la evaluación obtenida se relaciona con el nivel competitivo de las empresas del sector especificada en la Tabla 1, con una calificación de 2,1 sobre 5, permite apreciar el efecto de una dirección con falencias en competencias claves para el éxito de las empresas en la competitividad de las mismas. En la Tabla 3 se puede apreciar también, un nivel inferior a 4 en todas las dimensiones analizadas, pero especialmente se resalta el nivel inferior en la dimensión tecnología, la cual está en una media de 2. Se puede observar un nivel ligeramente aceptable, en las competencias de efectividad operativa, con una media de 3,8. El otro resultado muy bajo y que compromete fuertemente a las directivas del sector es el de la dimensión gerencial, evaluada en 3,3 en promedio con niveles bajos en planeación, capacidad para efectuar control y seguimiento, capacidad para delegar, orientación al riesgo y administración del

GRUPO DE EMPRESAS: Caucho							
CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	EMPRESARIOS					PROMEDIO
		1	2	3	4	5	
Aprendizaje e innovación	1. Innovación y creatividad	4	4	4	3	3	3,6
	2. Adaptabilidad	3	4	4	3	3	3,4
	3. Autocrítica	3	3	3	3	4	3,2
	4. Confianza en si mismo	4	4	4	4	4	4,0
	5. Capacidad de aprendizaje	4	4	3	3	4	3,6
Media							3,6
Comunicación y relaciones interpersonales	6. Orientación al cliente	4	4	4	3	4	3,8
	7. Habilidad de negociación	4	4	4	4	4	4,0
	8. Capacidad para trabajar en equipo	3	4	4	3	2	3,2
	9. Capacidad para comunicar	4	4	3	3	3	3,4
	10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	3	4	3	3	4	3,4
Media							3,6
Competencias de efectividad operativa	11. Orientación al resultado	4	4	4	4	4	4,0
	12. Capacidad para bajo presión	4	4	4	3	4	3,8
	13. Proactividad	4	4	3	4	3	3,6
Media							3,8
Visión del negocio	14. Visión del negocio	4	4	4	4	4	4,0
	15. Cumplimiento de Procedimientos	4	4	3	3	4	3,6
Media							3,8
Capacidades en el uso de tecnología	16. Manejo de herramientas de software	1	4	1	2	2	2,0
Media							2,0
Competencias gerenciales	17. Capacidad para planear	3	3	2	3	4	3,0
	18. Capacidad para efectuar control y seguimiento	4	4	2	3	3	3,2
	19. Capacidad para tomar decisiones	4	4	3	4	4	3,8
	20. Enfoque Global	4	4	3	3	4	3,6
	21. Capacidad para delegar	3	4	3	3	2	3,0
	22. Orientado al riesgo	3	3	4	3	3	3,2
	23. Liderazgo	4	4	3	4	4	3,8
	24. Administración del tiempo	4	3	1	3	4	3,0
25. Autonomía	4	4	2	3	4	3,4	
Media							3,3

▲ Tabla 3. Perfil competitivo del sector caucho

Fuente: El autor

tiempo. Lo anterior implica que el sector debe diseñar unos programas de capacitación profundos en el campo directivo que le permitan mejorar su posición media en dimensiones y competencias, con lo cual se lograrán mejores resultados en la competitividad de las empresas.

3.2. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR DEL PLÁSTICO

La Tabla 4 nos presenta el perfil competitivo medio del sector del plástico, el cual se encuentra en una posición un poco mejor que el sector del caucho, 3,5 en promedio; con una tendencia a la baja en la dimensión tecnológica, 3,4 y una valoración ligeramente aceptable en la dimensión gerencial y en la de comunicación y relaciones interpersonales con evaluaciones de 3,5 ambas. Si se relaciona la competitividad de los empresarios del sector 3,5, con la competitividad de las empresas de la Tabla 1, 2,8 para el plástico; a pesar de que la competitividad de los empresarios es superior a la de las empresas, esta no es suficiente para colocar al sector en un nivel competitivo exitoso, exigiendo un mejoramiento en las capacidades de sus directivas.

3.3. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR METALMECÁNICO

Los resultados expuestos en la Tabla 5 presentan el perfil del sector metalmecánico. Al calcular la media del sector esta se coloca en un valor de 3,2, resultado bajo para la competitividad de un grupo de empresarios importantes para el sector, dado el tamaño de las industrias que presiden. El nivel gerencial se encuentra en promedio en un valor medio de 3,3; valor bajo, con deficiencias en competencias como capacidad para planear con una evaluación de 3,2; capacidad para efectuar seguimiento y control con un valor de 3,0; orientación al riesgo con 3,0 y administración del tiempo con 3,0.

Si se compara la competitividad de los empresarios del sector que se analiza en este ítem, 3,2; con la

GRUPO DE EMPRESAS: Plástico										
CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	EMPRESARIOS								PROMEDIO
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Aprendizaje e innovación	1. Innovación y creatividad	4	4	4	2	3	4	4	3	3,5
	2. Adaptabilidad	4	4	4	2	2	3	4	4	3,4
	3. Autocrítica	3	4	3	4	2	3	4	4	3,4
	4. Confianza en si mismo	4	3	4	3	3	4	4	4	3,6
	5. Capacidad de aprendizaje	4	4	3	4	4	4	4	4	3,9
Media										3,6
Comunicación y relaciones interpersonales	6. Orientación al cliente	4	4	2	3	4	4	5	3	3,6
	7. Habilidad de negociación	4	4	2	4	4	4	4	3	3,6
	8. Capacidad para trabajar en equipo	4	3	4	3	3	4	4	4	3,6
	9. Capacidad para comunicar	4	3	3	3	2	3	4	3	3,6
	10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	4	4	2	4	3	4	4	4	3,6
Media										3,5
Competencias de efectividad operativa	11. Orientación al resultado	4	4	4	3	2	4	4	4	4,0
	12. Capacidad para bajo presión	3	4	4	4	3	4	4	3	3,6
	13. Proactividad	3	4	3	4	3	4	4	3	3,5
Media										3,6
Visión del negocio	14. Visión del negocio	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8
	15. Cumplimiento de Procedimientos	3	3	3	4	3	4	4	3	3,4
Media										3,6
Capacidades en el uso de tecnología	16. Manejo de herramientas de software	3	4	4	4	2	4	4	2	3,4
Media										3,4
Competencias gerenciales	17. Capacidad para planear	3	3	3	3	4	3	4	2	3,1
	18. Capacidad para efectuar control y seguimiento	3	3	3	3	4	3	4	2	3,1
	19. Capacidad para tomar decisiones	4	4	3	2	4	4	4	4	3,6
	20. Enfoque Global	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8
	21. Capacidad para delegar	2	3	4	4	4	3	4	4	3,5
	22. Orientado al riesgo	4	4	3	3	4	3	4	4	3,6
	23. Liderazgo	4	3	3	4	4	4	4	4	3,8
	24. Administración del tiempo	2	4	4	3	4	2	3	2	3,0
	25. Autonomía	2	4	4	4	4	4	4	4	3,8
Media										3,5

competitividad de las empresas mostrada en la Tabla 1; donde el sector metalmecánico tiene una evaluación de 3,1; podemos observar que la relación entre la competitividad de los empresarios y la competitividad de las empresas es muy cercana.

Lo expuesto lleva a pensar en la necesidad para el sector de un programa de capacitación encaminado a superar las debilidades plasmadas en el perfil competitivo de los empresarios en campos como el control del tiempo, manejo de la tecnología, comunicación y relaciones interpersonales y visión del negocio. Dichas capacitaciones deben orientarse a buscar en los empresarios en el desarrollo de competencias, tanto en el saber como en el hacer y en el usar los conocimientos, para un crecimiento competitivo de las organizaciones que dirigen.

3.4. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR ALIMENTOS

Observando la Tabla 6 en la que se registra el perfil competitivo de los empresarios del sector alimentos analizado, se puede ver que sobre una calificación de 5, todas las dimensiones competitivas están por debajo de 4 lo cual muestra un perfil relativamente bajo para el sector, sobre todo en dimensiones de competencias como tecnológicas, donde hay una valoración de 2,9; el grupo de competencias de aprendizaje e innovación presenta una evaluación de 3,6, valores que sin ser buenos podrían calificarse de medianamente aceptables. Las otras competencias aparecen evaluadas en 3,5 que no aportan mucho del nivel competitivo de la gerencia, sobre todo si hacemos caso del tamaño de las firmas. Es perentorio un programa de formación para estos directivos, encaminado a mejorar su nivel competitivo en las dimensiones de competencias mencionadas, si se quiere un verdadero desarrollo de las empresas que orientan.

▲ Tabla 4. Perfil competitivo del sector plástico

Fuente: El autor

GRUPO DE EMPRESAS: Metalmeccánico																	
CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	EMPRESARIOS															PROMEDIO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Aprendizaje e innovación	1. Innovación y creatividad	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3,2
	2. Adaptabilidad	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3,6
	3. Autocrítica	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3,3
	4. Confianza en si mismo	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3,7
	5. Capacidad de aprendizaje	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3,7
Media																	3,6
Comunicación y relaciones interpersonales	6. Orientación al cliente	4	3	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3,3
	7. Habilidad de negociación	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3,5
	8. Capacidad para trabajar en equipo	4	3	4	3	1	4	4	2	3	4	3	4	2	4	4	3,3
	9. Capacidad para comunicar	3	2	4	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2,9
	10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	4	4	3	2	3	4	2	3	4	4	5	3	4	4	4	3,5
Media																	3,3
Competencias de efectividad operativa	11. Orientación al resultado	4	2	4	2	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	3,5
	12. Capacidad para bajo presión	4	3	4	3	1	4	1	3	1	3	4	4	3	3	3	2,9
	13. Proactividad	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3,3
Media																	3,2
Visión del negocio	14. Visión del negocio	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3,1
	15. Cumplimiento de Procedimientos	4	3	3	3	3	4	3	3	3	1	4	4	3	4	4	3,3
Media																	3,2
Capacidades en el uso de tecnología	16. Manejo de herramientas de software	1	2	2	2	1	4	4	3	1	4	4	3	3	2	3	2,6
Media																	2,6
Competencias gerenciales	17. Capacidad para planear	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3,2
	18. Capacidad para efectuar control y seguimiento	4	2	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,0
	19. Capacidad para tomar decisiones	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3,6
	20. Enfoque Global	4	2	4	3	2	5	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3,4
	21. Capacidad para delegar	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3,5
	22. Orientado al riesgo	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	5	3	3	3,0
	23. Liderazgo	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3,7
	24. Administración del tiempo	3	2	4	2	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3,0
	25. Autonomía	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3,5
Media																	3,3

▲ Tabla 5. Perfil competitivo del sector metalmeccánico

Fuente: El autor

GRUPO DE EMPRESAS: Alimentos																	
CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	EMPRESARIOS															PROMEDIO
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Aprendizaje e innovación	1. Innovación y creatividad	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3,5
	2. Adaptabilidad	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3,5
	3. Autocrítica	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3,5
	4. Confianza en si mismo	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,7
	5. Capacidad de aprendizaje	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8
Media																	3,6
Comunicación y relaciones interpersonales	6. Orientación al cliente	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3,4
	7. Habilidad de negociación	4	4	2	4	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3,4
	8. Capacidad para trabajar en equipo	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3,7
	9. Capacidad para comunicar	4	4	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3,3
	10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	3,8
Media																	3,5
Competencias de efectividad operativa	11. Orientación al resultado	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,7
	12. Capacidad para bajo presión	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3,5
	13. Proactividad	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3,2
Media																	3,5
Visión del negocio	14. Visión del negocio	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3,4
	15. Cumplimiento de Procedimientos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3,6
Media																	3,5
Capacidades en el uso de tecnología	16. Manejo de herramientas de software	3	4	3	3	2	3	2	4	4	1	1	4	4	3	3	2,9
Media																	2,9
Competencias gerenciales	17. Capacidad para planear	3	3	5	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3,4
	18. Capacidad para efectuar control y seguimiento	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3,5
	19. Capacidad para tomar decisiones	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3,7
	20. Enfoque Global	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3,3
	21. Capacidad para delegar	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3,5
	22. Orientado al riesgo	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3,4
	23. Liderazgo	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8
	24. Administración del tiempo	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3,3
	25. Autonomía	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8
Media																	3,5

▲ Tabla 6. Perfil competitivo del sector alimentos

Fuente: El autor

CLASIFICACIÓN	COMPETENCIA	PROMEDIO				PERFIL PROMEDIO
		Caucho	Plástico	Metal-mecánico	Alimentos	
Aprendizaje e innovación	1. Innovación y creatividad	3,6	3,5	3,2	3,5	3,5
	2. Adaptabilidad	3,4	3,4	3,6	3,5	3,4
	3. Autocrítica	3,2	3,4	3,3	3,5	3,4
	4. Confianza en sí mismo	4,0	3,6	3,7	3,7	3,6
	5. Capacidad de aprendizaje	3,6	3,9	3,7	3,8	3,9
Media		3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Comunicación y relaciones interpersonales	6. Orientación al cliente	3,8	3,6	3,3	3,4	3,6
	7. Habilidad de negociación	4,0	3,6	3,5	3,4	3,6
	8. Capacidad para trabajar en equipo	3,2	3,6	3,3	3,7	3,6
	9. Capacidad para comunicar	3,4	3,6	2,9	3,3	3,6
	10. Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	3,4	3,6	3,5	3,8	3,6
Media		3,6	3,5	3,3	3,5	3,5
Competencias de efectividad operativa	11. Orientación al resultado	4,0	4,0	3,5	3,7	4,0
	12. Capacidad para bajo presión	3,8	3,6	2,9	3,5	3,6
	13. Proactividad	3,6	3,5	3,3	3,2	3,5
Media		3,8	3,6	3,2	3,5	3,6
Visión del negocio	14. Visión del negocio	4,0	3,8	3,1	3,4	3,8
	15. Cumplimiento de Procedimientos	3,6	3,4	3,3	3,6	3,4
Media		3,8	3,6	3,2	3,5	3,6
Capacidades en el uso de tecnología	16. Manejo de herramientas de software	2,0	3,4	2,6	2,9	3,4
Media		2,0	3,4	2,6	2,9	3,4
Competencias gerenciales	17. Capacidad para planear	3,0	3,1	3,2	3,4	3,1
	18. Capacidad para efectuar control y seguimiento	3,2	3,1	3,0	3,5	3,1
	19. Capacidad para tomar decisiones	3,8	3,6	3,6	3,7	3,6
	20. Enfoque Global	3,6	3,8	3,4	3,3	3,8
	21. Capacidad para delegar	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5
	22. Orientado al riesgo	3,2	3,6	3,0	3,4	3,6
	23. Liderazgo	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8
	24. Administración del tiempo	3,0	3,0	3,0	3,3	3,0
	25. Autonomía	3,4	3,8	3,5	3,8	3,8
Media		3,3	3,5	3,3	3,5	3,5

▲ Tabla 7. Perfil competitivo promedio

Fuente: El autor

3.5. PERFIL COMPETITIVO MEDIO

La Tabla 7 recoge el perfil competitivo medio de los cuatro sectores analizados, llegando a una media competitiva de 3,4 expresada en la Tabla 8. De la Tabla 7 se puede concluir que las capacidades en el uso de la tecnología de los empresarios de todos los sectores estudiados es muy baja, con una media de 2,7; el nivel gerencial del conjunto es bajo al estar en un promedio de 3,5 las competencias relativas a este ítem; en estas mismas condiciones se encuentran los otros grupos de competencias, los cuales están calificados en valores también de 3,5. Lo expuesto implica la necesidad de un plan de capacitación para los cuatro sectores en áreas de gerencia, tecnologías de información, aprendizaje e innovación, comunicaciones y relaciones interpersonales, y efectividad operativa.

SECTOR	COMPETENCIA						Promedio
	A	B	C	D	E	F	
Caucho	3,6	3,6	3,8	3,8	2,0	3,3	3,3
Plástico	3,6	3,5	3,6	3,6	3,4	3,5	3,5
Metalmeccánico	3,6	3,3	3,2	3,2	2,6	3,3	3,2
Alimentos	3,6	3,5	3,5	3,5	2,9	3,5	3,4
Promedio	3,6	3,5	3,5	3,5	2,7	3,4	3,4

A. Aprendizaje e innovación.
 B. Comunicación y relaciones interpersonales.
 C. Competencias de efectividad operativa.
 D. Visión del negocio.
 E. Capacidades en el uso de tecnología.
 F. Competencias gerenciales.

▲ Tabla 8. Resumen Fuente: El autor

4. Conclusiones

1. Se evidencia cierto nivel de relación entre la competitividad de los empresarios y la competitividad de las empresas.
2. Se hace notoria la deficiencia de los empresarios en el manejo de las tecnologías de la información.
3. Es indispensable la cualificación de los empresarios en todas las dimensiones de las competencias analizadas.

NOTAS

1 Proyecto: Propuestas de formación en competencias claves para directivos, mandos medios y personal operativo de la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Cali.

BIBLIOGRAFÍA

1. CAMISÓN, Zornoza C. *La competitividad de la pyme industrial española*. Madrid: Editorial Civitas S.A. 1997. 484 p.
2. CANO H. Carlos A. *Modelo de propuestas estratégicas para la mejora del desempeño de la pyme del plástico de Cali en sus variables claves de éxito*. Valencia: Ed. Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia. 2001.358 p. ISBN: 8469972960
3. DE MIGUEL E. *Introducción al management*. Valencia: Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia, 2005. 548 p. ISBN 8497057503

Carlos Arturo Cano Hernández

Doctor Ingeniero Industrial, por la Universidad Politécnica de Valencia; España (2001). Docente Investigador de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Departamento de Ciencias de la Ingeniería y la Producción. Docente Investigador Universidad Libre Seccional Cali, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Investigador de los grupos: Formas Sociales de Organización de la Producción - FSOP - COL0005216 y Grupo de Investigación Pyme GIP(I+D) COL0076817
carlos@carloscano.co.cc