

## Competencias organizacionales y competitividad: efecto de estrategias de negocios

M. EN A. MA. CRISTINA PACHECO ORNELAS<sup>1</sup>

M.C.E. ENRIQUE CUEVAS RODRIGUEZ<sup>2</sup>

M.A.T.I. RICARDO HUMBERTO RODRIGUEZ PACHECO<sup>3</sup>

### Resumen

En este trabajo se examinan cinco dimensiones de prácticas de negocios representadas por las estrategias efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet, para determinar su relación con la creación de competencias organizacionales intratérgicas y estratégicas, y con la competitividad. Los métodos de regresión lineal y de máxima verosimilitud logit y probit fueron utilizados para analizar los datos recolectados mediante una encuesta aplicada a una muestra de ciento cincuenta empresas del sector industrial del estado de Jalisco. Los resultados apoyan significativamente todas las hipótesis del modelo propuesto; sin embargo, los modelos estructurales muestran efecto moderado de las dimensiones en la creación de competencias intratérgicas y alto, en las competencias estratégicas, como en la competitividad mediante ambos tipos de competencias. Además, se aportan las variables que mejor explican el cambio hacia cada tipo de competencias y de la competitividad.

**Palabras clave:** Estrategias de negocios, competencias intratérgicas y estratégicas, competitividad

### Abstract

In this work paper five dimensions of businesses' practices are examined represented by the strategies design effectiveness, location, customer relationship, experience/knowledge of employees and technology based on Internet, in order to determine their relation with intrategic-strategic organizational competences creation and with the competitiveness. The methods of linear regression and maximum likelihood logit and probit were used to analyze the data collected by means of a survey applied to a sample of one hundred fifty companies of the industrial sector from Jalisco state. The results significantly support all the hypotheses of the proposed model; however, the structural models show moderate effect of the dimensions in the creation of intrategic competences

---

<sup>1</sup>Profesor Investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales (UDG-CUCEA)

<sup>2</sup> Profesor Investigador del Departamento de Métodos Cuantitativos (UDG-CUCEA)

<sup>3</sup>Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Guadalajara)

and higher effect in strategic competences, like in the competitiveness by means both competences. In addition, the variables are contributed that better explain the change towards each type of competences and the competitiveness.

**Keywords:** Business strategies, intrategic and strategic competences, competitiveness

## **Introducción**

Un elemento esencial para la construcción de la eficacia organizacional es el desarrollo de competencias y en que el aprendizaje de los miembros de la organización juega un papel directo y central para la adquisición y el desarrollo de las competencias organizacionales (Andreadis, 2009). La globalización de los mercados está imponiendo nuevas presiones competitivas a las empresas, que incluyen al mismo tiempo la necesidad de competencias y de competitividad. Distintos estudios señalan que las empresas que son acertadas en apalancar conocimiento que trascienda en competencias tienden a incrementar eficiencias en operaciones, innovaciones de procesos y mejoran el servicio a clientes para satisfacer demandas que surgen en el mercado (Desouza y Awazu, 2006; Thanurjan y Seneviratne, 2009), de tal forma que las competencias organizacionales se relacionan con la capacidad de gestión de las empresas y la implementación de apropiadas estrategias (Bismuth y Tojo, 2008; De Long y Fahey, 2000; Roth, 2003).

Aunque existen muchos enfoques con que los negocios pueden desarrollar competencias, ya sea a través de la manufactura, empleados, tecnologías, clientes, recursos y procesos, ante el desafío que representan los cambios del ambiente, las empresas deben desarrollar continuas competencias organizacionales (Ingelgard, Roth, Shani y Styhre, 2002; Kululanga, 2009), pues constituyen uno de los pilares que facilita a las empresas ser competitivas (Escobar, 2005; Murray y Donegan, 2003), y son cruciales para la competitividad y el crecimiento de las firmas (Bismuth y Tojo, 2008; Dutta, 2007). Como punto de partida en este estudio y desde la perspectiva del conocimiento puesto en acción, se considera que la gestión de competencias organizacionales está ligada con las prácticas (estrategias) de negocios que conducen al desempeño competitivo de la empresa, y en que la creación de competencias es cada vez más dependiente de los procesos desarrollados en el nivel operacional (Doving y Nordhaug, 2010). Por lo que como *pregunta general de investigación* se plantea: ¿Qué estrategias (factores) y componentes de las estrategias (subfactores) tienen un impacto significativo en la creación de competencias organizacionales intratégicas y estratégicas que incidan en la competitividad?

## **Objetivos de la Investigación**

El objetivo general de este trabajo es evaluar la relación de estrategias de negocios (factores) con la creación de competencias intratégicas y estratégicas, y la competitividad. Los objetivos específicos son: 1. Determinar si las estrategias de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet se relacionan significativamente con la creación de competencias intratégicas y estratégicas 2. Especificar en qué medida cada estrategia y su uso combinado producen el cambio hacia la creación de competencias intratégicas y estratégicas. 3. Determinar el grado de impacto que el compuesto de estrategias en cada tipo de competencias ejerce en la competitividad. 4. Delimitar los componentes de las estrategias que tienen un efecto positivo y significativo en la creación de competencias intratégicas y estratégicas. 5. Especificar los componentes de las estrategias que son positivamente significativos en el comportamiento de la competitividad.

## **Justificación**

Las tendencias globales en los cambios de los negocios obligan que los directivos de las empresas tomen nota sobre prácticas de negocios que generan competencias organizacionales, ya que con ello se puede mejorar la competitividad de la empresa y por ende, el aprendizaje organizacional para limitar los daños de resultados adversos. El tema sobre el desarrollo de competencias es relativamente nuevo tanto en aspectos científicos como prácticos, y las investigaciones en este campo se han orientado a bases metodológicas de competencias, en modelos sobre el desarrollo de competencias y sistemas de educación en marcos organizacionales (Escobar, 2005; Murray et al, 2003; Savanevicienė, Stukaitė y Šilingienė, 2008), sin que se hayan examinado prácticas específicas con que las empresas pueden desarrollar competencias organizacionales tanto intratégicas, como estratégicas, por lo que en este aspecto el presente estudio es novedoso y el cual contribuirá a aportar qué acciones específicas de las empresas contribuyen a generar dichos tipos de competencias, como su competitividad. En la siguiente sección del documento se presenta en primer término el marco teórico, las dimensiones de estudio e hipótesis propuestas en este trabajo. Segundo, se describe la metodología seguida en el estudio y los resultados del mismo. Por último, se presentan las conclusiones e implicaciones de los hallazgos, limitaciones del estudio y sugerencias para futuros estudios.

## **Marco Teórico e Hipótesis**

### **Definición de competencias, aprendizaje organizacional y competitividad**

La teoría del conocimiento define las competencias como la serie de conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar con éxito las tareas en un particular ambiente de trabajo, en que se incluyen procesos, tecnologías, mercados, competidores, o áreas de producción y de servicios (Savanevicién et al, 2008). Otro enfoque distingue las competencias como la capacidad para transformar el conocimiento tácito de un estado abstracto a un estado observable a través de manifestaciones prácticas (Ingegard et al, 2002; Kululanga, 2009). La competencia organizacional a su vez es definida como la serie de habilidades diferenciadas, recursos complementarios y rutinas de trabajo que proveen la base para las capacidades competitivas y la ventaja sustentable en un negocio particular a través de crear valor para el cliente (Bismuth et al, 2008; Chincilla y García, 2001; Li-Hua, 2007), y representan lo que una empresa puede hacer como resultado de lo que el aprendizaje ha creado y hecho posible (Barney, 2001).

Por otra parte, el concepto de aprendizaje organizacional se refiere al mejoramiento en la capacidad de los miembros de la organización, de tal modo que la empresa pueda responder más eficazmente a su ambiente como parte de los activos de conocimiento, habilidades, sabiduría y dominio de una serie particular de procesos (Andreadis, 2009); por lo tanto, el éxito de las estrategias (prácticas de negocios) es atribuible a la capacidad del personal, ya que este recurso puede ser transformado en competencias para la organización (Murray et al, 2003). La literatura de aprendizaje organizacional también señala que la competitividad de una empresa es la habilidad que la distingue para ganar consistentemente en un periodo competitivo a largo plazo, como resultado del conocimiento y competencias desarrolladas (Thanurjan et al, 2009), lo cual implica adaptarse al entorno de competidores con respuestas rápidas, mejorando y/o reformando muchas clases de procesos y estrategias apropiadamente (Price, 2003). Con base en lo anterior, se puede establecer que la capacidad de aprender por parte de las empresas es condición esencial para aumentar su nivel de competencias y de competitividad, de tal forma que el aprendizaje organizacional contribuye al logro de la ventaja competitiva, y como resultado mejora el desempeño organizacional.

### **Competencias intratégicas y estratégicas**

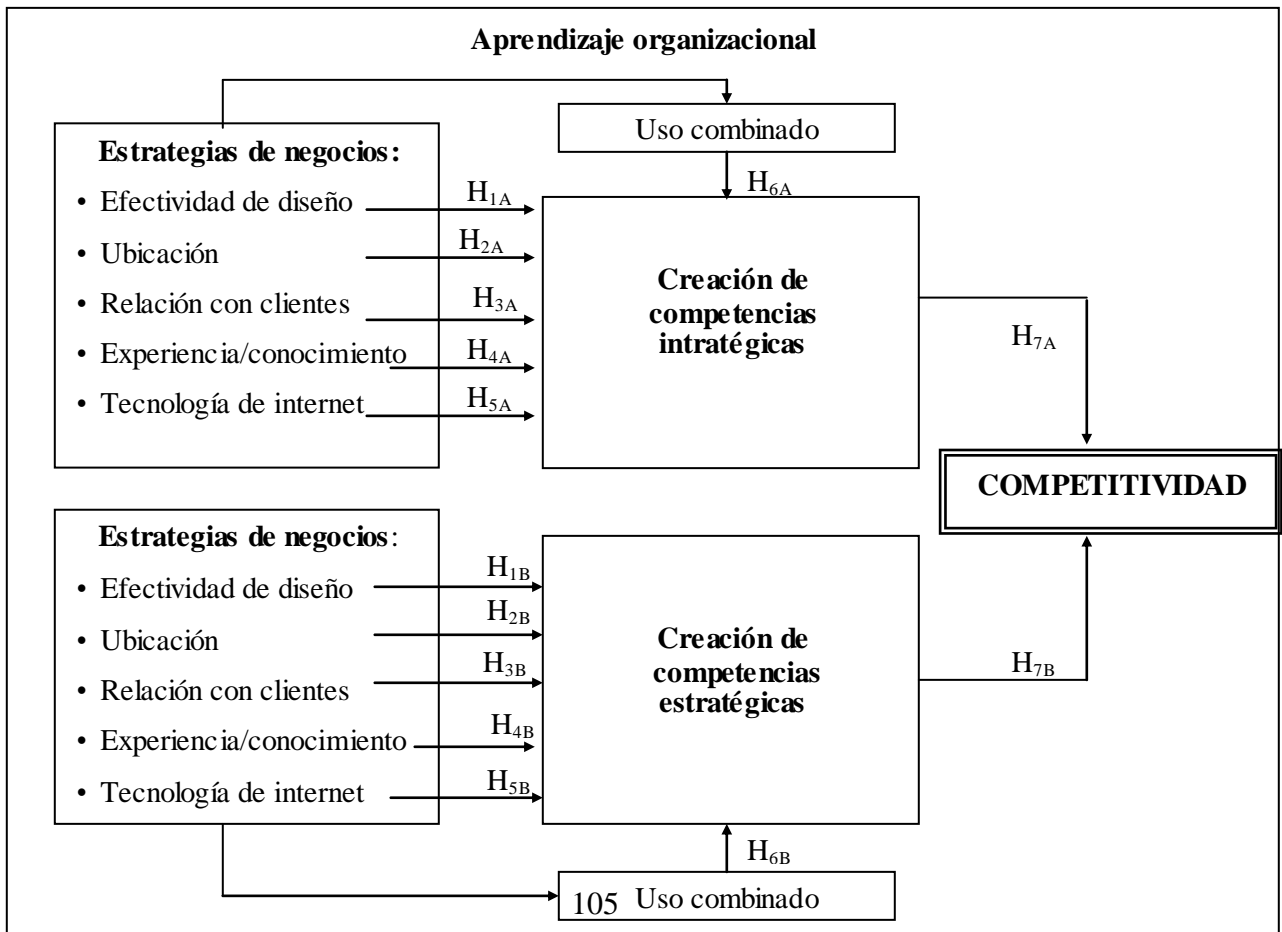
El conocimiento y las competencias son considerados como los recursos más críticos en muchas organizaciones porque representan un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa (Bismuth et al, 2008; Kululanga, 2009). Las dos dimensiones de competencias consideradas en este trabajo son: a) *competencias intratégicas*, que forman el grupo de capacidades en el entorno interno de la empresa (Chincilla et al, 2001; Escobar, 2005), y las cuales se refieren al desarrollo de los empleados y al grado de compromiso de éstos con la empresa, de tal forma que los comportamientos observables contribuyen al éxito de una tarea o un puesto, así como al logro de los

objetivos de la empresa (Murray et al, 2003). b) *Competencias estratégicas*, forman el grupo de capacidades organizacionales en su relación con el entorno externo (Chincilla et al, 2001; Escobar, 2005), y con que la empresa puede afrontar de manera más efectiva a los competidores, como para satisfacer a los clientes, a través del diseño de estrategias que le puedan generar competencias centrales y ventaja competitiva (Ingelgard et al, 2002).

### Modelo conceptual de la investigación

En este estudio, el enfoque de conocimiento puesto en acción mediante estrategias que implementan las empresas <efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet> es utilizado para estudiar la naturaleza de la capacidad de aprendizaje organizacional que puede ser convertido en competencias organizacionales que incidan en la competitividad (figura 1). Investigadores han señalado que este tipo de proceso de investigación da la posibilidad de crear conocimiento sobre acciones útiles y al mismo tiempo científicamente relevantes, puesto que el conocimiento debe ser traducido en acciones para generar competencias organizacionales (Andreadis, 2009; Bismuth et al, 2008; Ingelgard et al, 2002), y con lo cual la empresa aprende a determinar la forma en *cómo* conseguir las (Chincilla et al, 2001).

Figura 1. Marco de la investigación



Fuente: Elaboración propia

### **Estrategias del modelo de estudio**

*Efectividad de diseño* (EF): esta estrategia comprende los diversos procesos y procedimientos de trabajo en el área productiva para la creación de valor en productos o servicios que demanda el mercado (Fawcet y Cooper, 2001; Polushin y Moore, 2008; Roethlein, Mangiameli y Beauvais, 2008; Rubio y Aragón, 2002). El mejoramiento de los procesos productivos y las mejores prácticas aseguran un uso más eficiente de los recursos y brindan mejoras en productividad, lo cual conduce a generar ventaja competitiva (Dutta, 2007; Jiménez, Feoli y Girón, 2009). *Ubicación* (U): forma parte de las decisiones estratégicas por el impacto que tiene en la fabricación (Tompkins, White, Bozer y Tanchoco, 2006), distribución (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009) o en funciones de apoyo para las áreas, el manejo de materiales, los sistemas de información, las adquisiciones y con la serie de actividades de logística (Halley y Beaulieu, 2009; Nadiri y Tümer, 2009), por lo que la ubicación apoya la competencia organizacional. *Relación con clientes* (RC) esta estrategia también aparece en la literatura como fuente de ventaja competitiva (Borges-Tiago, 2008; Fawcet et al, 2001; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Menguc y Auh, 2006; Polushin et al, 2008; Roethlein et al, 2008; Rubio et al, 2002), porque la comunicación y conocimiento de los clientes es la base con que la empresa puede ganar su lealtad, le permite identificar sus necesidades, poner un amplio énfasis en el valor superior del cliente y la respuesta a tiempo por parte de la empresa, lo cual sustenta la competencia organizacional. *Experiencia/conocimiento de empleados* (ECE): mediante las capacidades y habilidades de los miembros de la organización se logra el desempeño efectivo de las tareas e innovaciones en los diversos procesos de negocios para afrontar los actuales ambientes dinámicos (Borges-Tiago, 2008; Kululanga, 2009; Li-Hua, 2007; Roethlein et al, 2008; Rubio et al, 2002; Savanevicién et al, 2008; Thanurjan et al, 2009). La empresa que busque el éxito debe prestar especial atención al desarrollo de capacidades de los miembros de la organización en todos los niveles, pues la capacidad para crear conocimiento es generadora de competencias y de ventaja competitiva (Kululanga, 2009). *Tecnología basada en internet* (TI): esta estrategia ha mostrado su enorme potencial para atraer nuevos clientes y para transformar la relación entre empresas y clientes, siendo un factor crítico como fuente de ventaja competitiva (Li-Hua, 2007; Borges-Tiago, 2008; Roethlein et al, 2008) y para la gestión de competencias organizacionales. Estudios empíricos también han demostrado el beneficio adicional en empresas que operan vía internet, ya que mejora el proceso de comunicación, permite relaciones en menor tiempo y simplifica la comunicación e integración con consumidores y proveedores (Boyle, 2001; Roethlein et al, 2008).

### *Hipótesis de la investigación*

Con base en la literatura anteriormente citada, se especifican las hipótesis de investigación. Dado que la estrategia de efectividad de diseño enfocada en productos y servicios con una clara proposición de valor para satisfacer o exceder requerimientos de los clientes es fuente de ventaja competitiva (Polushin et al, 2008), se plantean como hipótesis:

H<sub>1A</sub>: La estrategia de efectividad de diseño se relaciona en forma significativa con la creación de competencias intratélicas

H<sub>1B</sub>: La estrategia de efectividad de diseño se relaciona en forma significativa con la creación de competencias estratégicas

Como la estrategia de ubicación es parte fundamental para generar competencias en el sistema integrado fabricación-mercadotecnia (Nadiri et al, 2009), se establecen como hipótesis:

H<sub>2A</sub>: La estrategia de ubicación se relaciona significativamente con la creación de competencias intratélicas

H<sub>2B</sub>: La estrategia de ubicación se relaciona significativamente con la creación de competencias estratégicas

La relación con clientes representa una poderosa herramienta para que las empresas generen competencias organizacionales a través de satisfacer los requerimientos de los clientes (Rubio et al, 2002), por lo que se plantean como hipótesis:

H<sub>3A</sub>: La estrategia de relación con clientes está significativamente relacionada con la creación de competencias intratélicas

H<sub>3B</sub>: La estrategia de relación con clientes está significativamente relacionada con la creación de competencias estratégicas

La experiencia/conocimiento de empleados es un determinante crucial que provee la base para la creación de valor e innovación en los procesos de negocios, de tal forma que los activos intelectuales apoyan las competencias organizacionales (Borges-Tiago, 2008; Kululanga, 2009; Murray et al, 2003), de lo que se plantean como hipótesis:

H<sub>4A</sub>: La estrategia de experiencia/conocimiento de empleados se relaciona significativamente con la creación de competencias intratélicas

H<sub>4B</sub>: La estrategia de experiencia/conocimiento de empleados se relaciona significativamente con la creación de competencias estratégicas

Ante el ambiente de competidores global, la información y el uso de tecnología basada en internet son críticos para el desarrollo de competencias organizacionales (Li-Hua, 2007), de donde como hipótesis se plantean:

H<sub>5A</sub>: La estrategia de tecnología basada en internet está significativamente relacionada con la creación de competencias intratélicas

H<sub>5B</sub>: La estrategia de tecnología basada en internet está significativamente relacionada con la creación de competencias estratégicas

Considerando que el aprendizaje organizacional sostiene la creación de competencias que pueden ser logradas a través de apropiadas estrategias (Ingelgard et al, 2002; Murray et al, 2003) y lo cual sustenta la competitividad (Chincilla et al, 2001; Dholakia, 2006; Thanurjan et al, 2009), como hipótesis se plantean:

H<sub>6A</sub>: El uso combinado de estrategias se relaciona positiva y significativamente con la creación de competencias intratélicas

H<sub>6B</sub>: El uso combinado de estrategias se relaciona positiva y significativamente con la creación de competencias estratégicas

H<sub>7A</sub>: Las competencias intratélicas creadas mediante las estrategias de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y la tecnología basada en internet se relacionan positiva y significativamente con la competitividad.

H<sub>7B</sub>: Las competencias estratégicas creadas mediante las estrategias de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y la tecnología basada en internet se relacionan positiva y significativamente con la competitividad.

## **Metodología**

La metodología comprendió la revisión de la literatura que aborda los temas sobre competencias y ventaja competitiva, de donde se seleccionaron las variables para medir el constructo de cada factor usado en el modelo, el diseño del cuestionario con base en la literatura revisada, la aplicación de encuestas personales a gerentes y/o propietarios de cada empresa y el análisis de datos mediante el software Stata 10.0. El estudio es de tipo explicativo y comprende datos de corte transversal del mes de enero a noviembre del año 2009.

### *Muestra*

El estudio empírico se llevó a cabo en una muestra de ciento cincuenta empresas de distintas ramas industriales del estado de Jalisco, tamaño de muestra que permite realizar análisis estadísticos con cierto nivel de confiabilidad (Chaiprasit, 2008: 6). Los participantes en el estudio conformaron una muestra heterogénea en términos de industrias y posición en la cadena como proveedor de manufactura, así como por el tamaño de empresa y alcance de operaciones (tabla 1).

### *Variables del estudio y su medición*

El estudio comprendió cuarenta y seis (46) variables cualitativas que fueron medidas cuantitativamente mediante una escala tipo Likert de siete puntos (1= no importante; 4=



moderadamente importante; 7= extremadamente importante). Los entrevistados tenían que señalar la importancia de la implementación de cada variable dentro de la empresa con el fin de competir con efectividad ante el ambiente de competidores. Para la evaluación de las variables se estableció como criterio que valores mayores o iguales a cinco serían indicadores de mejores prácticas en los negocios, de lo cual depende la creación de competencias.

*Variables independientes:* representadas por las estrategias de negocios integradas por cinco variables latentes (factores). La estrategia de efectividad de diseño fue medida con 8 ítems: desempeño de productos, características, confiabilidad, conformidad, durabilidad, servicio a clientes, diseño estético y calidad percibida de los productos. El factor de ubicación fue evaluado con 2 ítems: ubicación cercana al mercado y canales de distribución. El factor de relación con clientes se evaluó con 4 ítems: información de clientes, contacto del área de ventas con clientes, contacto del área de producción con clientes y atender requerimientos de clientes. El factor de experiencia/conocimiento de empleados fue medido con 13 ítems: información oportuna de proveedores, entrega a tiempo, bajo costo, calidad, valor agregado, innovación, rapidez en la fase de diseño, comunicación con empleados, comunicación con proveedores, experiencia de empleados, utilidad sobre inversión, procesos de tecnología e integración vertical. El factor de tecnología basada en internet se midió mediante 5 ítems: página web para comunicar al mercado, comercio electrónico, internet como estrategia futura de venta, internet reduce costos, y comunicación con clientes y proveedores por el sitio web. Estos cinco factores se consideraron ya que cada uno tiene efecto directo en el desempeño de la empresa (Roethlein et al, 2008), como un efecto indirecto en el aprendizaje organizacional vía su implementación combinada (Murray et al, 2003).

*Variables dependientes:* las competencias intratérgicas y estratégicas son las variables dependientes, en que se considera que las mismas se derivan de las estrategias que implementan los negocios como parte del aprendizaje organizacional (Chincilla et al, 2001), y a la vez de tales competencias puede derivarse la competitividad, por lo que esta variable fue incluida como variable dependiente subyacente. *Competencias intratérgicas:* esta dimensión se evaluó mediante 7 ítems integrados por comunicación entre diferentes áreas, asignación de objetivos en tareas, integración de equipos de trabajo, capacidad del personal para tomar decisiones, desarrollo de capacidades en el personal, ambiente de colaboración y confianza, y compromiso compartido de los miembros en el logro de objetivos. *Competencias estratégicas:* fue evaluada mediante 7 ítems relativos a si la empresa aprovecha oportunidades que repercuten en la competitividad del negocio, resolución de problemas clave, gestión eficaz de recursos, respuesta oportuna a necesidades de clientes, mejoras oportunas en procesos u operaciones, red de relaciones efectivas, y capacidad de negociación para conseguir el

apoyo de personas y grupos clave en áreas de responsabilidad. *Competitividad*: esta variable fue medida mediante el alcance geográfico de operaciones a nivel regional, nacional e internacional, debido a que la expansión de operaciones en otros mercados o territorios se ha validado como resultado que las empresas son eficientes y competitivas (Dunning y Pítelis, 2008).

### **Análisis de Datos y Resultados**

Los pasos seguidos para analizar los datos comprendieron: 1°. Análisis descriptivo de los participantes en la muestra (tabla 1). 2°. Se hizo la prueba de correlación entre las variables empleadas en cada factor para descartar la existencia de colinealidad, y todas las variables tuvieron valor menor a 0.75 indicando validez entre las variables y el factor. 3°. Se realizó la prueba alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del constructo de cada factor de las variables independientes y dependientes (tabla 2), así como con el total de los subfactores usados en el modelo; todos los factores excedieron el límite crítico de 0.70 y en los subfactores fueron mayores a 0.90, indicando los valores de alfa buena consistencia interna en las medidas empleadas y que son indicadores de la confiabilidad para estar en condiciones de avalar las hipótesis propuestas. 4°. Para demostrar las hipótesis se analizaron los datos por los métodos de regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios y de máxima verosimilitud logit y probit, mediante la construcción de un modelo estructural para cada variable dependiente.

El primer modelo fue “competencias intratégicas” (tabla 3) y el segundo, “competencias estratégicas” (tabla 4) en los cuales se evalúa el nivel de significancia por factor, y a la vez permite identificar los componentes más significativos en explicar el comportamiento de la variables dependientes (tablas 5 y 6). Para valorar la calidad de los modelos se utilizaron: a) el índice de bondad de ajuste ( $R^2$ ) en que se considera de calidad aceptable que el valor de  $R^2$  sea al menos 0.20 (por tratarse de datos transversales), y b) el índice de significancia global (F-estadística y/o  $\text{Chi}^2$ ), en que el valor de probabilidad *p-value* entre menor sea, mejor será el ajuste del modelo y se espera  $p < 0.05$ . 6°. Se analizó el efecto marginal de cada factor y del uso combinado de factores sobre las variables dependientes, con el fin de identificar su importancia relativa en la varianza de cada tipo de competencias (tablas 5 y 6). 7°. Por último, se evaluó el efecto que ejercen en la competitividad el total de los ítems del compuesto de factores por tipo de competencias (tablas 5 y 6).

### **Resultados del Análisis**

La muestra de empresas participantes en el estudio estuvieron representadas por las siguientes ramas industriales: alimentos y bebidas (22%); prendas de vestir y productos de cuero (22.67%); muebles y otras industrias (17.34%); química, plástico y minerales no metálicos (9.33%); equipos

de cómputo, eléctrico y de transporte (9.33%); metálica, maquinaria y equipo (8.66%); madera, papel y conexas (6%) y construcción (4.67%). En la cadena como proveedor de manufactura el grupo representativo en la muestra fueron las empresas dedicadas a la fabricación de producto terminado (74.67%), a nivel básico, 7.33%; de subcomponentes, 1.33%; en componentes, 8% y de componentes importantes, 8.67%. Por el número de empleados (tabla 1), la muestra más representativa fueron empresas pequeñas (64.67%) y por el alcance geográfico de la actividad empresarial a nivel regional, nacional e internacional estuvo representada por 58.67% de los participantes en la muestra (tabla 1).

Tabla 1. Muestra de empresas por tamaño y alcance geográfico de la actividad empresarial

Tamaño	Frec.	Porcentaje	Nivel de operaciones	Frec.	Porcentaje
Micro	26	17.33	Local	45	30.00
Pequeña	97	64.67	Estatad	17	11.33
Mediana	11	7.33	Regional	28	18.67
Grande	16	10.67	Nacional	31	20.67
Total	150	100.00%	Internacional	29	19.33
			Total	150	100.00

Fuente: Investigación de campo

#### *Resultados de la media estadística y confiabilidad de los factores*

Los valores de la media estadística (tabla 2) revelan que la muestra de participantes para competir con efectividad en el mercado, en sus prácticas de negocios dan prioridad consecutivamente a: la estrategia de efectividad de diseño, experiencia/conocimiento de empleados, relación con clientes, ubicación y en último término a la tecnología basada en internet. Además, el valor de la media estadística por tipo de competencias indica que para la muestra de empresas las competencias estratégicas tienen ligera mayor importancia que las intratécnicas, y por sus valores en la desviación estándar permiten notar que existió poca diferencia en las respuestas de los participantes en dichas variables. Los valores de alfa de Cronbach mayores a 0.70 (tabla 2) son indicadores de la consistencia interna de las medidas empleadas en el constructo de cada factor, como del modelo completo ( $\alpha=0.9590$ ), lo cual da confiabilidad para confirmar las hipótesis propuestas.

Tabla 2. Importancia de estrategias en la muestra de participantes y confiabilidad de los factores

Factor	Media <sup>1</sup>	Desviación estándar	Alfa Cronbach
Efectividad de diseño (EF)	6.26	1.1045	0.8875
Ubicación (U)	5.37	1.5861	0.7491
Relación con clientes (RC)	5.70	2.0554	0.7813
Experiencia/conocimiento de empleados (ECE)	5.71	1.5952	0.8888
Tecnología basada en internet (TI)	4.17	1.6739	0.9559

Competencias intratégicas (CI)	5.71	0.1151	0.8919
Competencias estratégicas (CE)	5.90	0.1616	0.9186
Modelo completo		0.6801	0.9590

<sup>1</sup> Escala donde: 1=No importante, 2=Muy poco importante, 3=Poco importante, 4=Moderadamente importante, 5=Importante, 6=Muy importante y 7=Extremadamente importante

### Resultados y pruebas de hipótesis

El primer modelo cuya variable dependiente fue “Competencias intratégicas” (tabla 3) muestra una calidad aceptable por los valores del índice de bondad de ajuste y por el nivel de significancia ( $\text{Chi}^2=0.0000$ ,  $R^2=.5876$ ), lo cual indica que este modelo completo explica la varianza en la creación de competencias intratégicas. Los resultados en este modelo obtenidos por el método de máxima verosimilitud logit revelan que las estrategias que se relacionan en forma muy significativa y con mejor ajuste en la creación de competencias intratégicas sucesivamente son: experiencia/conocimiento de empleados ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.4167$ ); relación con clientes ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.3445$ ) y efectividad de diseño ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.2417$ ), lo cual da fuerte soporte para aceptar las hipótesis  $H_{1A}$ ,  $H_{3A}$  y  $H_{4A}$ . En segundo lugar, la estrategia de ubicación muestra un índice de bondad de ajuste cercano a  $R^2=0.20$  y con un efecto muy significativo en la explicación de creación de competencias intratégicas ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.1973$ ), por lo que se acepta la hipótesis  $H_{2A}$ . Finalmente, la estrategia de tecnología basada en internet aunque tiene un índice de bondad de ajuste bajo ( $R^2=.0814$ ), está significativamente ( $p\text{-value}=0.0051$ ) relacionada con la creación de competencias intratégicas, razón por la que se acepta la hipótesis  $H_{5A}$ .

Tabla 3. Modelo 1: Competencias intratégicas y resultados por factor

Regresión Logística			Número de Obs. = 150			
			LR chi2(32) = 108.23			
			Prob > chi <sup>2</sup> = 0.0000			
Log likelihood = -37.977664			Pseudo R <sup>2</sup> = 0.5876			
Factor	Mínimos cuadrados		Logit		Probit	
	Prob > F	R <sup>2</sup>	Prob>chi <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Prob>chi <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
EF	0.0000*	0.2565	0.0000*	0.2417	0.0000*	0.2430
U	0.0000*	0.1948	0.0000*	0.1973	0.0000*	0.1959
RC	0.0000*	0.3748	0.0000*	0.3445	0.0000*	0.3433
ECE	0.0000*	0.4527	0.0000*	0.4167	0.0000*	0.4189
TI	0.0054*	0.1089	0.0051*	0.0814	0.0051*	0.0815

\* Significancia en  $p<0.01$

\*\* Significancia en  $p<0.05$

n= 150 Observaciones

El segundo modelo cuya variable dependiente es “Competencias estratégicas” (tabla 4), muestra a su vez una calidad aceptable ( $\text{Chi}^2 =0.0000$ ,  $R^2=.5757$ ), lo cual indica que también este modelo explica la varianza en la creación de competencias estratégicas. Específicamente en este modelo los factores muy significativos y que cumplen el índice de bondad de ajuste establecido ( $R^2\geq 0.20$ ),

consecutivamente son: experiencia/conocimiento de empleados ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.3936$ ), relación con clientes ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.2599$ ), efectividad de diseño ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.2188$ ) y ubicación ( $p\text{-value}=0.0000$ ,  $R^2=.2107$ ), lo cual da apoyo para aceptar las hipótesis  $H_{1B}$ ,  $H_{2B}$ ,  $H_{3B}$  y  $H_{4B}$ . Como en el caso del modelo anterior, el índice de bondad de ajuste en el factor de tecnología basada en internet es inferior al establecido ( $R^2=.1510$ ), pero de nuevo presenta un efecto muy significativo ( $p\text{-value}=0.0000$ ) en la creación de competencias estratégicas, y por su significancia al 1%, se acepta la hipótesis  $H_{5B}$ .

Tabla 4. Modelo 2: Competencias estratégicas y resultados por factor

Regresión Logística			Número de Obs. = 150			
			LR chi2(32) = 99.46			
			Prob > chi2 = 0.0000			
Log likelihood = -36.657209			Pseudo R2 = 0.5757			
Factor	Mínimos cuadrados		Logit		Probit	
	Prob > F	R <sup>2</sup>	Prob>chi <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Prob>chi <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
EF	0.0000*	0.2454	0.0000*	0.2188	0.0000*	0.2179
U	0.0000*	0.2547	0.0000*	0.2107	0.0000*	0.2109
RC	0.0000*	0.3023	0.0000*	0.2599	0.0000*	0.2608
ECE	0.0000*	0.4209	0.0000*	0.3936	0.0000*	0.3926
TI	0.0000*	0.1853	0.0000*	0.1510	0.0000*	0.1507

\* Significancia en  $p<0.01$

\*\* Significancia en  $p<0.05$

n= 150 Observaciones

*Resultados de la varianza en creación de competencias intratécnicas y en la competitividad: efecto de los factores y componentes significativos*

Los resultados en la tabla 5 demuestran que el compuesto de variables del modelo propuesto para la creación de competencias intratécnicas también explica la varianza en el comportamiento de la competitividad, ya que en este modelo los valores del índice de bondad de ajuste y el nivel de significancia ( $\chi^2=0.0000$ ,  $R^2=.4343$ ) denotan que es de calidad aceptable. El patrón de coeficientes ( $\beta$ ) demuestra que la varianza en la creación de “competencias intratécnicas” (tabla 5) es explicada 47.63% por efectividad de diseño; 52.19% por ubicación; 47.66% por relación con clientes; 49.88% por experiencia/conocimiento de empleados y 52.11% por tecnología basada en internet, mientras el uso combinado de factores explica únicamente 44.67% la varianza en el comportamiento de este tipo de competencias, resultados que indican un efecto moderado pero aceptable. Además, el compuesto de variables del modelo explican 66.33% la varianza hacia el comportamiento de la competitividad. Los resultados del análisis confirmatorio por factor en el modelo de competencias intratécnicas (tabla 5), demuestran que los cinco factores y su uso combinado tienen un impacto

significativo ( $p < 0.01$ ) en la creación de competencias intratécnicas y en la competitividad ( $p < 0.01$ ), lo que da apoyo a aceptar las hipótesis  $H_{1A}$ ,  $H_{2A}$ ,  $H_{3A}$ ,  $H_{4A}$ ,  $H_{5A}$ ,  $H_{6A}$  y  $H_{7A}$ .

Adicionalmente, los componentes más significativos en el cambio para la *creación de competencias intratécnicas* (tabla 5) resultantes del análisis de este modelo estructural fueron consecutivamente: a) en la estrategia de efectividad de diseño (EF), (p2) características de los productos, (p6) servicio a clientes y (p8) calidad percibida de los productos; b) en la de ubicación (U), (p9) ubicación cercana al mercado y (p10) canales de distribución; c) en relación con clientes (RC), (p12) contacto frecuente del área de ventas con clientes, (p13) fabricar productos según requerimientos de clientes y (p14) contacto frecuente del área de producción con clientes; en la estrategia de experiencia/conocimiento de empleados (ECE), (p18) calidad de los productos, (p17) bajo costo de productos y (p22) comunicación de objetivos a empleados; sin embargo, en la estrategia de tecnología basada en internet ningún subfactor fue significativo en la creación de estas competencias. Asimismo, en la tabla 5 se especifican los componentes más significativos de los factores que mejor explican el cambio hacia el comportamiento de la competitividad.

Tabla 5. Modelo de competencias intratécnicas: resultados confirmatorios de hipótesis, efecto marginal y componentes significativos

Ajuste global del modelo de Competencias Intratécnicas				
Con competencias intratécnicas:	Num. Obs. = 150 LR $\chi^2$ (32) = 108.23 Prob > $\chi^2$ = 0.0000 Pseudo $R^2$ = 0.5876		Con competitividad:	Num. Obs. = 150 LR $\chi^2$ (33) = 78.02 Prob > $\chi^2$ = 0.0000 Pseudo $R^2$ = 0.4343
Pesos logit estandarizados				
Hipótesis	Variable	Efecto	$\beta$	p-value
$H_{1A}$	EF →	Compet. intratécnicas	0.4763	0.0000*
$H_{2A}$	U →	Compet. intratécnicas	0.5219	0.0000*
$H_{3A}$	RC →	Compet. intratécnicas	0.4766	0.0000*
$H_{4A}$	ECE →	Compet. intratécnicas	0.4988	0.0000*
$H_{5A}$	TI →	Compet. intratécnicas	0.5211	0.0054*
$H_{6A}$	Uso combinado de factores →	Compet. intratécnicas	0.4467	0.0000*
$H_{7A}$	Compuesto variables del modelo →	Competitividad	0.6633	0.0000*
Factor	Componentes	Efecto	$\beta$	p-value
EF	p2: Características de productos	Compet. intratécnicas	1.0882	0.003*
EF	p6: Servicio a clientes	Compet. intratécnicas	0.6923	0.010**
EF	p8: Calidad percibida	Compet. intratécnicas	0.6449	0.033**
U	p9: Instalaciones	Compet. intratécnicas	0.4455	0.004*
U	p10: Canales de distribución	Compet. intratécnicas	0.2688	0.031**
RC	p12: Contacto vtas. c/clientes	Compet. intratécnicas	0.8216	0.000*
RC	p13: Productos según requerim. clientes	Compet. intratécnicas	0.8145	0.001*
RC	p14: Contacto producción c/clientes	Compet. intratécnicas	0.4121	0.001*
ECE	p17: Bajo costo de productos	Compet. intratécnicas	0.5307	0.024**

ECE	p18: Calidad de productos/operaciones	Compet. intratégicas	1.6435	0.003*
ECE	p22: Comunic. objetivos a empleados	Compet. intratégicas	0.5265	0.073***
Factor	Componentes	Efecto	$\beta$	p-value
EF	p1: Desempeño de productos	Competitividad	0.8955	0.036 **
EF	p4: Conformidad de productos	Competitividad	0.9376	0.070***
EF	p7: Diseño estético de productos	Competitividad	0.5473	0.102***
ECE	p15: Inform. oportuna de proveedores	Competitividad	0.4621	0.082***
ECE	p19: Servicios de valor agregado	Competitividad	0.6518	0.041**
TI	p29: Comercio electrónico	Competitividad	0.9252	0.016**
TI	p32: Comunic. clientes/proveed por web	Competitividad	0.6232	0.026**

\* Significancia en  $p < 0.01$

\*\* Significancia en  $p < 0.05$

\*\*\* Significancia en  $p < 0.10$

*Resultados de la varianza en creación de competencias estratégicas y en la competitividad: efecto de los factores y componentes significativos*

En el modelo de competencias estratégicas (tabla 6), también el compuesto de variables explica la varianza en el comportamiento de la competitividad, ya que los valores del índice de bondad de ajuste y el nivel de significancia ( $\chi^2=0.0000$ ,  $R^2=.4230$ ) manifiestan que es de calidad aceptable. La serie de coeficientes ( $\beta$ ) del modelo estructural de “competencias estratégicas” (tabla 6), demuestran que la varianza en la creación de competencias estratégicas es explicada 68.61% por la estrategia de efectividad de diseño; 70.56% por la de ubicación; 71.02% por relación con clientes; 73.81% por experiencia/conocimiento de empleados y 70.10% por tecnología basada en internet, y estos valores permiten notar que cada uno de estos factores tiene un mayor impacto en la creación de competencias estratégicas, comparado con el que ejercen en las competencias intratégicas.

Además, el uso combinado de los cinco factores explican 82.05% la varianza en la creación de las competencias estratégicas y el compuesto de variables del modelo explican 66.26% la varianza en el comportamiento de la competitividad. Los resultados del análisis confirmatorio por factor en el modelo de competencias estratégicas (tabla 6), permiten corroborar que los cinco factores y su uso combinado tienen un efecto significativo ( $p < 0.00$ ) en la creación de competencias estratégicas y en la competitividad ( $p < 0.00$ ), lo cual confirma las hipótesis  $H_{1B}$ ,  $H_{2B}$ ,  $H_{3B}$ ,  $H_{4B}$ ,  $H_{5B}$ ,  $H_{6B}$  y  $H_{7B}$ .

Tabla 6. Modelo de competencias estratégicas: resultados confirmatorios de hipótesis, efecto marginal y componentes significativos

Ajuste global del modelo de Competencias Estratégicas			
Con competencias estratégicas:	Num. Obsvs. = 150 LR $\chi^2$ (32) = 99.46 Prob > $\chi^2$ = 0.0000 Pseudo $R^2$ = 0.5757	Con competitividad:	Num. Obsvs. = 150 LR $\chi^2$ (33) = 76.00 Prob > $\chi^2$ = 0.0000 Pseudo $R^2$ = 0.4230

Pesos logit estandarizados					
Hipótesis	Variable		Efecto	$\beta$	p-value
H <sub>1B</sub>	EF	→	Compet. estratégica	0.6861	0.0000*
H <sub>2B</sub>	U	→	Compet. estratégica	0.7056	0.0000*
H <sub>3B</sub>	RC	→	Compet. estratégica	0.7102	0.0000*
H <sub>4B</sub>	ECE	→	Compet. estratégica	0.7381	0.0000*
H <sub>5B</sub>	TI	→	Compet. estratégica	0.7010	0.0000*
H <sub>6B</sub>	Uso combinado de factores	→	Compet. estratégica	0.8205	0.0000*
H <sub>7B</sub>	Compuesto variables del modelo	→	Competitividad	0.6626	0.0000*
Factor	Componentes		Efecto	$\beta$	p-value
EF	p4: Conformidad de productos		Compet. estratégica	0.5039	0.104***
EF	p6: Servicio a clientes		Compet. estratégica	0.5099	0.029**
U	p9: Instalaciones		Compet. estratégica	0.4592	0.004*
U	p10: Canales de distribución		Compet. estratégica	0.4640	0.000*
RC	p11: Inform. s/necesidades de clientes		Compet. estratégica	0.6247	0.002*
RC	p12: Contacto área vtas. c/clientes		Compet. estratégica	0.3990	0.032**
RC	p14: Contacto producción c/clientes		Compet. estratégica	0.3594	0.002*
ECE	p24: Experiencia de empleados		Compet. estratégica	0.5506	0.028**
ECE	p27: Integración vertical		Compet. estratégica	0.4616	0.057***
TI	p28: Inform. al mercado x pág web		Compet. estratégica	0.2438	0.086***
Factor	Componentes		Efecto	$\beta$	p-value
EF	p1: Desempeño de productos		Competitividad	0.8800	0.045**
EF	p4: Conformidad de productos		Competitividad	0.9132	0.075***
EF	p7: Diseño estético de productos		Competitividad	0.5388	0.104***
ECE	p15: Inform. oportuna de proveeds.		Competitividad	0.4890	0.060***
ECE	p19: Servicios de valor agregado		Competitividad	0.6732	0.034**
TI	p29: Comercio electrónico		Competitividad	0.8648	0.027**
TI	p32: Comunic. clientes/proved por web		Competitividad	0.6480	0.016**

\* Significancia en  $p < 0.01$       \*\* Significancia en  $p < 0.05$       \*\*\* Significancia en  $p < 0.10$

Por otra parte, los subfactores que positiva y significativamente impactan en *la creación de competencias estratégicas* (tabla 6), obtenidos del análisis de este modelo estructural fueron sucesivamente: a) en la estrategia de efectividad de diseño (EF), (p6) servicio a clientes y (p4) conformidad de productos <cumplir estándares de fabricación y los establecidos por clientes>; b) en la de ubicación (U), (p10) canales de distribución y (p9) ubicación cercana al mercado; c) en relación con clientes (RC), (p11) información sobre necesidades de clientes, (p14) contacto frecuente del área de producción con clientes y (p12) contacto frecuente del área de ventas con clientes; d) en la de experiencia/conocimiento de empleados (ECE), (p24) experiencia de empleados y (p27) cantidad de integración vertical; y e) en la estrategia de tecnología basada en internet (TI), (p28) información al mercado por la página web. En la tabla 6 asimismo se puntualizan los componentes de los factores más significativos que mejor explican el cambio en el comportamiento de la competitividad.



## **Conclusiones**

El estudio confirma la utilidad de evaluar prácticas de negocios como vía para determinar las que se relacionan con la creación de competencias organizacionales intratérgicas y estratégicas, y como un medio para que el marco de conocimiento existente en las empresas pueda ser reforzado y mejorado para desarrollar la capacidad de aprendizaje organizacional, tal como señalan estudios previos (Murray et al, 2003; Ingelgard et al, 2002). Los hallazgos del estudio empírico corroboran que las estrategias de efectividad de diseño, ubicación, relación con clientes, experiencia/conocimiento de empleados y tecnología basada en internet son muy significativas en la creación de competencias intratérgicas y estratégicas, y para la competitividad de las empresas. Otra aportación importante del estudio es que cada estrategia tiene un mayor efecto en la creación de competencias estratégicas, mientras que su efecto es moderado en la creación de competencias intratérgicas; sin embargo, tales prácticas deben cuidarse dada su relativa importancia en la creación de competencias. Un hallazgo adicional es que cada estrategia de manera individual tiene un efecto poco mayor en la creación de competencias intratérgicas, en comparación al que produce el uso combinado de estrategias; mientras que en la creación de competencias estratégicas es mayor el impacto del uso combinado de estrategias. Otra contribución del estudio radica en que el compuesto de estrategias por tipo de competencias ejerce un apreciable efecto en la competitividad.

Otra valiosa aportación del estudio fueron once prácticas específicas de negocios que inciden significativamente en la creación de competencias intratérgicas; diez, en la creación de competencias estratégicas y siete en el cambio hacia la competitividad. En la creación de competencias intratérgicas las actividades que son muy relevantes por su nivel de significancia están representadas consecutivamente por el contacto frecuente del área de ventas con clientes, fabricar productos según requerimientos de clientes, contacto frecuente del área de producción con clientes, calidad de los productos, características de los productos, ubicación cercana al mercado, servicio a clientes, bajo costo de productos, canales de distribución, calidad percibida de los productos; y comunicación de objetivos a empleados. En la creación de competencias estratégicas, el orden de importancia de las actividades por su nivel de significancia están representadas por canales de distribución, información sobre necesidades de clientes, contacto frecuente del área de producción con clientes, ubicación cercana al mercado, experiencia de empleados, servicio a clientes, contacto frecuente del área de ventas con clientes, cantidad de integración vertical, información al mercado por la página web y conformidad de productos <cumplir estándares de fabricación y los establecidos por clientes>. En tanto, las acciones que positiva y significativamente inciden en la variación hacia el comportamiento de la competitividad de las empresas fueron las mismas en cada tipo de competencias, aunque con distinto orden por su nivel de significancia, quedando representadas por

comercio electrónico, comunicación con clientes y proveedores por la web, desempeño de productos, servicios de valor agregado, conformidad de productos, información oportuna de proveedores y diseño estético de productos.

En resumen, los hallazgos de este estudio proporcionan aspectos sustanciales sobre la forma en que las empresas pueden conseguir el desarrollo de competencias organizacionales intratéticas-estratégicas, y la competitividad. Las acciones específicas que aportan los hallazgos del estudio conforman además el marco para el aprendizaje organizacional sobre la serie de prácticas de negocios que se han de mejorar en el seno de la empresa, pues como señalan previas investigaciones “el aprendizaje organizacional” sostiene la creación de competencias (Murray et al, 2003) y las competencias son el pilar para sustentar la competitividad de la actividad empresarial (De Long et al, 2000; Ingelgard et al, 2002), de tal forma de responder a las condiciones cambiantes del entorno.

**Implicaciones prácticas del estudio:** la evidencia empírica revela que las empresas a través de las mejores prácticas en la fabricación de productos y en la prestación de servicios a los clientes, el conocimiento y estrecha relación con los clientes, la agilización de las propias actividades de la empresa, el desarrollo de capacidades del personal y el uso de tecnología de internet son factores clave con que la empresa puede desarrollar competencias intratéticas y estratégicas que fortalecen la competitividad, y muy importantes dentro del aprendizaje organizacional para hacer frente al complejo y diverso ambiente de competidores.

**Originalidad y valor:** El estudio aporta cinco estrategias que tienen un efecto significativo en la creación de competencias intratéticas y estratégicas, y un marco de acciones específicas muy significativas para la consecución de dichas competencias y la competitividad.

#### **Limitaciones del estudio y futuros estudios**

Entre las limitaciones del estudio aparte que se realizó en dos sectores de la industria (manufactura y construcción), en una zona geográfica limitada y con datos transversales, también lo representan los factores evaluados. No obstante, los resultados son significativos y futuras investigaciones podrían examinar las diferencias que los constructos del modelo analizado pueden representar en empresas grandes, operando en forma de redes y en distintos sectores u otras zonas geográficas. Otros estudios también podrían orientarse a identificar las dimensiones más significativas de este modelo por rama industrial, con el fin de contrastar hallazgos sobre lo que conduce al desarrollo de competencias relevantes para la competitividad.

## Referencias

- Andreadis, N. (2009). Learning and organizational effectiveness: a systems perspective. *International Society for Performance Improvement*, 48(1), 5-11.
- Barney, J. B. (2001). Resource based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Bismuth, A. & Tojo, Y. (2008). Creating value from intellectual assets. *Journal of intellectual*, 9(2), 228-245.
- Borges-Tiago, T. (2008). Internet-driven customer centric: an exploratory analysis. Cambridge: *The Business Review*, 11(2), 82-90.
- Boyle, B. (2001). The Internet in industrial channels: its use in (and effects) on exchange relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6), 452-469.
- Chaiprasit, S. (2008). The effects of corporate strategy on level of globalization and technology development in thai firms. Cambridge: *The Business Review*, 11(2), 99-106.
- Chincilla, N. & García, P. (2001, mayo). Estudio sobre competencias directivas. Barcelona: Papers de Formació Municipal, 79, 1-25.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32-43.
- Dholakia, N. (2006). Global business beyond modernity. University of Western Sydney, A. Fuat Firat, University of Western Sydney. Bradford: *Critical Perspectives on International Business*, 2(2), 147-162.
- Doving, E. y Nordhaug, O. (2010). Investing in human resource planning: an international study. *Management Review*, 21(3): 292-307. doi 10.1688/1861-9908\_mrev\_2010\_03\_Doving
- Dunning, J. H. & Pitelis, N.C. (2008). Stephen Hymer's contribution to international business scholarship. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 167-176.
- Dutta, S. K. (2007). Enhancing competitiveness: creating linkages between organizational and national competitiveness. *International Journal of Social Economics*, 34(9), 679-711.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Universidad ICESI: *Estudios Gerenciales*, 96(3), 31-55.
- Fawcett, S. E. & Cooper, M. B. (2001). Process integration for competitive success: benchmarking barriers and bridges. Benchmarking: *International Journal*, 8(5), 396-412.

- Halley, A. & Beaulieu, M. (2009). Mastery of operational competencies in the context of supply chain management. *Supply Chain Management International Journal*, 14(1), 49-63.
- Ingelgard, A., Roth, J., Shani, A. B. & Styhre, A. (2002). Dynamic learning capability and actionable knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company. *The Learning Organization*, 9(2), 65-77.
- Jiménez, G., Feoli, M. & Girón, M. (2009). Environment and entrepreneurial competitiveness. Costa Rica: *CEGESTI*, 1-3.
- Kerin, R.; Hartley, S.. & Rudelius, W. (2009). *Marketing*. Novena edición. México: McGraw Hill.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005, April). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kululanga, G. K. (2009). Construction process improvement through cognitive power under team generative learning. *Engineering Construction and Arquitectural Management*, 16(4): 307-324.
- Li-Hua, R. (2007). Benchmarking China firm competitiveness: a strategic framework.. *Journal of Technology Management in China*, 2(2): 105-118.
- Menguc, B. & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Murray, P. & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organizational learning. Bradford: *The Learning Organization*, 10(1), 51-62.
- Nadiri, H. & Tümer, M., (2009). Retail service quality and behavioural intentions: an empirical application of the retail service quality scale in northern Cyprus. Liberec: *E+M Ekonomie a Management*, 2, 127-139.
- Polushin, W. C. T. & Moore, K. (2008). Creating globally competitive canadian manufacturing enterprises: rolling out the 9 C's of international business on Canada's shop floors. *Ivey Business Journal Online*. London: Sept.-Oct., 72(5): 1.
- Price, A.D.F. (2003). The strategy process within large construction organizations. *Engineering, Construction and Arquitectural Management*, 10(4), 283-296.
- Roethlein, C.; Mangiameli, P. & Beauvais, L. (2008). Components of manufacturing strategy within levels of U.S. manufacturing. *Ekonomie a Management*, 1, 33-52.
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization. Kempston: *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 32-48.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.

- Savanevicienė, A.; Stukaitė, D. & Šilingienė, V. (2008). Development of strategic individual competences. *Engineering Economics*, 3(58): 81-88.
- Thanurjan, R. & Seneviratne, I. P. (2009). The role of knowledge management in post-disaster housing reconstruction. *Disaster Prevention and Management*, 18(1): 66-77.
- Tompkins, J. A., White, J. A., Bozer, Y. A. & Tanchoco, J.M.A. (2006). *Facilities planning*. Tercera edición. U.S.A.: Thomson.