

Competencias de directores en las PYMES: estudio de caso de posgraduados en administración de la Fundación Pablo García

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche
roger_patron_cortes@hotmail.com

Luis Alfredo Argüelles Ma

Universidad Autónoma de Campeche
luisarguellesmaa@hotmail.com

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche
cperezxx@msn.com

Resumen

Esta investigación permitió comprender aspectos relacionados con los posgraduados en administración que fueron becados por la Fundación Pablo García y que actualmente trabajan como directores en las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes). Además, tuvo como objetivo identificar las competencias que utilizan y la necesidad de adquirir otras con miras a contribuir al desarrollo económico del estado de Campeche y de México. Este trabajo fue de corte cualitativo y utilizó un diseño de estudio de caso colectivo. Asimismo, se incluyeron observaciones, entrevistas y análisis de documentación. Se utilizó la clasificación de Cardona y Chinchilla (1999) que indica tres grupos de competencias de los directores: a) estratégicas, b) intratégicas, y c) de eficacia personal. Se encontró que existen diferencias entre conocimientos y competencias. Las competencias que mostraron

mayor complejidad en su desempeño tanto en la categoría estratégica como intratéctica fueron las del área del comportamiento humano. En cuanto a las competencias de eficacia personal, se encontró que los directores cuentan con los conocimientos teóricos, en este caso sobre autocontrol y desarrollo personal pero se les dificulta al momento de aplicarlas, por lo que requieren desarrollarlas. Asimismo, necesitan evaluar con frecuencia su propio comportamiento, para fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

Palabras clave/Keywords Competencias directivas, posgraduados en administración, Pymes.

Introducción

En el mundo globalizado de los negocios las condiciones de trabajo han venido transformándose de manera acelerada. La introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y administrativos en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), han generado cambios en su entorno y al interior de sus organizaciones. Esto hace necesario que los directivos de las Pymes sean cada vez más competentes. Según Gross (2008) David McClelland fue el primero en acuñar el término “competencias”. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, que de su currículum, experiencia y habilidades. Por tanto investigó nuevas variables que le permitieran establecer una mejor predicción del rendimiento laboral a las que llamó competencias.

Valle (2003) señala que el concepto de competencias es muy utilizado en el ámbito empresarial para referirse a determinados factores de éxito en el desempeño de las personas. En los últimos años se ha incrementado el número de Pymes interesadas en evaluar a sus directivos más que por el cumplimiento de sus tareas, por las competencias que puedan demostrar en el desempeño de su trabajo. Maisch (2004) manifiesta que cada empresa debe definir sus competencias distintivas y cumplir con su misión. Una vez definidas sus competencias la empresa debe diseñar su sistema de evaluación que permita determinar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos con la finalidad de afrontar los retos del entorno.

Competencias directivas

Cardona y Chinchilla (1999) indican que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten el éxito de una persona en su actividad. Distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto y las competencias directivas o genéricas que se dividen en: a) estratégicas, b) intratécnicas, y c) de eficacia personal.

Las competencias estratégicas se refieren a la capacidad del directivo y a su relación con el entorno externo de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Visión de negocio. Distingue y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
- b) Resolución de problemas. Reconoce un problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- c) Gestión de recursos. Utiliza los recursos de modo eficaz para obtener los objetivos.
- d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) Red de relaciones efectivas. Despliega y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.

- f) Negociación. Logra el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratécnicas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo al interior de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Comunicación. Comunica de manera efectiva y proporciona evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.
- b) Organización. Asigna funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- c) Empatía. Comprende, tiene en cuenta a los demás y respeta sus sentimientos.
- d) Delegación. Procura que los integrantes de su equipo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- e) Coaching. Ayuda a sus colaboradores a mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- f) Trabajo en equipo. Promueve un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Comprende las siguientes variables:

- a) Proactividad. Muestra iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) Autogobierno. Tiene disciplina, concentración y autocontrol
- c) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- d) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

La Fundación Pablo García

La Fundación Pablo García es un organismo descentralizado de la administración pública del Gobierno del Estado de Campeche que fue creada el día 1 de abril de 1988. Esta Fundación tiene como objetivo asignar becas para cursar estudios de licenciatura y posgrado en universidades e instituciones de educación superior del Estado, del país y del extranjero; a jóvenes de escasos recursos económicos, destacados en el ámbito académico y con intención de participar en el desarrollo de la industria, la agricultura, la pesca, la ganadería, la silvicultura y el turismo; sectores prioritarios para el desarrollo económico del estado de Campeche (Gobierno del Estado de Campeche, 1998).

Desde el inicio de sus actividades, la Fundación Pablo García estableció relaciones con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) para que un mayor número de campechanos tuvieran acceso a becas de posgrado de alto nivel. También, estableció diversos acuerdos con instituciones tales como la Comisión México-Estados Unidos (Becas Fullbright-García Robles), el Whashington Center, la Universidad Agraria de la Habana, la Universidad de Miami, la Escuela de Salud Pública de Cuba y las Universidades de Delhouse y Saint Mary's en Canadá (Rivas, 2001).

La Fundación Pablo García ha otorgado en el área de posgrado un total de 1911 becas en 11 años (Fundación Pablo García, 2010). En un estudio realizado por Patrón, García y Alcocer (2011) se encontró que de un total de 70 egresados de posgrado el 54 % realizó sus estudios en áreas administrativas y sólo el 11 % generó empresas. Además, los egresados estudiaron estos posgrados principalmente con la finalidad de transmitir sus conocimientos a otros. Esta situación no es consistente con la literatura que define al emprendedor como una persona que crea su empresa, asume riesgos y se ocupa de la dirección de la misma, pues existen egresados que tienen conocimientos muy especializados en su área que podrían crear una empresa nueva pero no lo hacen porque

no quieren asumir el riesgo debido a que en su mayoría son profesores de educación superior. Lo que es consistente con la declaración del presidente de la Fundación Azteca, Jorge Garralda quién indicó que en Campeche no hay empresarios que se arriesguen a procesar la materia prima con la que cuenta en grandes cantidades y deja en manos de otros su explotación para que después se la regresen (García, 2010). Estas actitudes indican poca competencia de la función directiva a pesar de los conocimientos adquiridos en sus estudios.

Planteamiento del problema

Según Rivas (2007) la Fundación Pablo García ha consolidado su trabajo mediante el otorgamiento de becas para impulsar el desarrollo económico del Estado. Sin embargo resulta interesante investigar cómo están contribuyendo a dicho desarrollo estos egresados, particularmente los de posgrado, pues es necesario que los que ostentan puestos directivos reconozcan sus competencias fundamentales para poder fomentar el desarrollo de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes). Debido a que existe poca investigación sobre esta problemática, se decidió realizar el presente estudio de acuerdo con los siguientes objetivos.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las competencias directivas que utilizan los posgraduados en administración de la Fundación Pablo García en las Pymes?

¿Cuáles son las competencias directivas que requieren adquirir los posgraduados en administración de la Fundación Pablo García para fomentar el desarrollo de las Pymes?

Objetivos

Identificar las competencias directivas que utilizan los posgraduados en administración de la Fundación Pablo García en las Pymes.

Identificar las competencias directivas que requieren adquirir los posgraduados en administración de la Fundación Pablo García para fomentar el desarrollo de las Pymes.

Justificación

Los estudios de posgrado en Administración permiten conocer diversas teorías empresariales en beneficio de las Pymes. Este trabajo contribuye a la literatura de investigación acerca de las competencias directivas que los posgraduados en Administración utilizan y las que requieren adquirir, pues es del conocimiento general que existen diferencias entre conocimientos adquiridos competencias desarrolladas. La finalidad de este estudio es proponer el fortalecimiento de las competencias directivas que utilizan y desarrollar aquellas que presentan dificultades en su aplicación.

Limitaciones del estudio

Debido a que el estudio fue cualitativo sólo incluyó a cuatro posgraduados en Administración que fueron becados por la Fundación Pablo García y que obtuvieron el grado académico en el año de 2010.

Metodología

Este estudio fue de corte cualitativo y utilizó un diseño de estudios de caso. El diseño de estudios de caso fue seleccionado por ser el más apropiado dada la naturaleza y propósito del estudio (Stake, 1994, Cisneros & Merchant, 2005). El tipo de estudio de caso fue colectivo, debido a que los casos fueron cuatro e hicieron referencia a los directores de Pymes del estado de Campeche. Para Stake (1994), este tipo de estudio, investiga varios casos conjuntamente con el objeto de indagar dentro del fenómeno, la población o las condiciones generales. Los datos obtenidos no siempre manifiestan características comunes, pueden ser redundantes o variados, similares o distintos. La comprensión de los mismos permitieron un mejor entendimiento teórico, al ser más extensiva la recogida de información. La recolección de datos en los estudios de caso incluyó observaciones de la jornada laboral del director durante una semana. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los directores. Para identificar las competencias utilizadas por los directores y la necesidad de adquirir otras con miras a fomentar el desarrollo de las Pymes, se utilizó la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) que se dividen en: a) estratégicas, b) intratégicas, y c) de eficacia personal.

Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados del análisis de los estudios de caso.

Caso uno: Sr. Hernández. Tiene 35 años de edad, es ingeniero en diseño grafico, cuenta con la maestría en ingeniería administrativa y tiene diez años de experiencia profesional. Actualmente trabaja como director de una empresa de publicidad. El señor Hernández a pesar de conocer las oportunidades de su negocio señaló tres problemas básicos en su gestión: a) mercado demasiado amañado, b) competencia desleal, y c) alto régimen

impositivo. Manifestó que se encuentra un poco desilusionado por la forma en que se arreglan ciertos contratos de trabajo, pues muchos ya están arreglados de antemano entre conocidos lo que ocasiona una competencia alevosa, aunado a un régimen fiscal que “exprime” al empresario.

Durante las visitas realizadas se observó que el director mantiene poca comunicación con el personal, no platica con sus compañeros de trabajo y se limita sólo a comentarios relacionados con sus funciones. Sin embargo, tiene facilidad para identificar problemas y hace buen uso de los recursos. También tiene habilidad para delegar y coordinar las actividades que encomienda a su personal, aunque le falta integrar un buen equipo de trabajo.

Señaló que su estrategia ha consistido en programar sus actividades para alcanzar sus objetivos en el tiempo previsto, aunque en ocasiones como en todo negocio se presentan situaciones difíciles de controlar. Asimismo, indicó que visita y orienta a sus clientes potenciales. Toma decisiones innovadoras y con criterio propio, pero admitió que le falta conocer sus puntos fuertes y débiles.

Caso dos: Sr. Barrera. Tiene 30 años de edad, es Ingeniero Industrial en Producción con especialidad en Desarrollo Empresarial, cuenta con la Maestría en Administración y tiene seis años de experiencia en una empresa maderera, producto de un proyecto elaborado en asociación con industriales. Es una persona visionaria con capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas. Desde su punto de vista el cliente marca el camino a seguir de su empresa. El Señor Barrera identificó tres problemas principales en el ejercicio de su gestión: a) escasos recursos económicos, b) aspectos socioculturales, y c) falta de colaboración de algunos empleados. Señaló que la escasez de recursos económicos no le ha permitido crecer en la medida que quisiera. Mantiene buenas relaciones con personas clave de su empresa pero tiene escaso margen de negociación.

El director indicó que su personal lo integran hombres y mujeres de bajo nivel de sociocultural. Esta percepción directiva ha complicado la adecuada comunicación y las buenas relaciones con su equipo de trabajo, pues repercute en los resultados esperados. Asimismo, como consecuencia de lo anterior algunos empleados no revisan sus trabajos y no asumen sus responsabilidades como debiera, lo que influye en la buena organización de la empresa.

En las visitas efectuadas se observó que el señor Barrera, tiene iniciativa y creatividad para empujar los cambios de su empresa, pero le falta controlar sus emociones ante diferentes personas y situaciones. Mencionó que para solucionar los problemas con su personal utiliza la sensibilización, así como también pláticas y orientaciones. Aunque la sensibilización ha mejorado la participación del personal, no se ha logrado al nivel que esperaría debido al poco conocimiento que tiene del problema y requiere desarrollar competencias para apoyarlos mejor en la implementación de sus programas de trabajo.

Caso tres: Señora Díaz. Ella tiene 28 años de edad, es Licenciada en Administración y Finanzas, cuenta con la maestría en Dirección y Organización de Empresas. A pesar de que tiene una formación en el extranjero enfocada al desarrollo empresarial, no ha sido su intención iniciarse como empresaria, pues durante cuatro años se ha desempeñado como directora de un despacho de consultoría, identificando problemas empresariales y emitiendo recomendaciones. Señaló que los principales problemas para iniciar una empresa son la falta de capital y tiempo. Mantiene una adecuada interacción con sus clientes y con personas clave del sector empresarial donde se desempeña. Sin embargo, señaló que le gustaría desarrollar su habilidad de negociación, pues es la base del éxito empresarial.

Durante las visitas a su despacho se observó que las reuniones de trabajo se realizan dentro de un clima laboral adecuado, también se pudo observar el trato cordial y la buena

comunicación con su personal. El tamaño de su negocio y sus conocimientos administrativos le ha permitido tener una adecuada organización, delegación y equipo de trabajo, reforzando con su ayuda a descubrir sus áreas de mejora.

La señora Díaz mencionó que su reto ha sido buscar las oportunidades de crecimiento y tener la preparación necesaria para aprovecharlos. Su estrategia ha sido adelantarse a los hechos, es decir estar analizando las oportunidades que se ofrecen en el medio y prepararse para cuando estas oportunidades ocurran. Tiene una disciplina que le ha permitido mantener sus propósitos, programando sus actividades de manera adecuada. Considera que es bueno trabajar en una empresa establecida, pero es mejor ser empresario y tener un negocio propio pero que en su caso aún no ha desarrollado la idea de negocio.

Caso cuatro: señora Guzmán. Tiene 40 años de edad, es Licenciada en Administración, cuenta con una maestría en planificación de empresas y desarrollo regional. Cuenta con 15 años de experiencia profesional y actualmente es directora administrativa de una empresa congeladora de mariscos que exporta sus productos. Comentó que le gusta lo que hace y para ella eso es lo más importante Señaló que ahora no basta con estar capacitado, sino que también se requiere estar actualizado con lo último en tecnología y el dominio de diferentes idiomas, pues los tiempos actuales lo exigen o queda uno fuera de la competencia. Tiene visión de negocio, capacidad para la toma de decisiones y utiliza los recursos con orientación al cliente de forma eficaz. Sin embargo, debido al tipo de empresa requiere ampliar y mejorar sus relaciones comerciales en los diversos ámbitos donde tiene injerencia.

Se observó que la señora Guzmán resuelve sus problemas aplicando fielmente el reglamento y se basa en las normas o en la programación de fechas establecidas para poder alcanzar lo que se ha propuesto. Esta actitud ha propiciado que su personal no

tenga un buen acercamiento para aclarar dudas con respecto a las funciones o actividades que tienen que realizar y prefieren acudir con sus colegas para escuchar su opinión sobre algún problema antes de tomar decisiones, lo que repercute en el buen funcionamiento de la organización.

Aunque la señora Guzmán muestra un comportamiento emprendedor, su gestión en ocasiones genera estrés debido a que se ha caracterizado por priorizar los objetivos y alcanzarlos en el tiempo programado. A pesar de estar preparada con conocimientos de posgrado, tiene dificultades para controlar su comportamiento. Por otra parte, no se ha autoevaluado, no conoce sus puntos fuertes y débiles en el ámbito profesional y personal, por tanto no ha podido cambiar y superar su comportamiento.

Con base en los resultados, las competencias utilizadas y por adquirir de los directores de posgrado en administración en las pymes se detallan en las tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1.

Competencias Estratégicas utilizadas y por adquirir de los directores

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total	
	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	Utiliza	adquirir	utiliza	adquirir
Visión de negocio	U		U		U		U		100	
Resolución de problemas	U		U		U		U		100	
Gestión de recursos	U			A		A	U		50	50
Orientación al cliente	U		U		U		U		100	
Red de relaciones efectivas		A	U		U			A	50	50
Negociación		A		A		A		A		100

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir.

En la tabla 1 se advierte que el 100 % de los directores han utilizado las competencias estratégicas de: a) visión de negocio, b) resolución de problemas, y c) orientación al cliente. El 50 % ha utilizado los recursos de forma adecuada y mantiene relaciones efectivas para obtener los resultados esperados, mientras que el otro 50 % necesita

adquirir estas competencias. Además, el 100 % de los directores requiere adquirir la competencia de negociación.

Tabla 2.

Competencias Intratégicas utilizadas y por adquirir de los directores

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total	
	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	Utiliza	adquirir	utiliza	adquirir
Comunicación		A		A	U			A	25	75
Organización	U			A	U			A	50	50
Empatía		A		A	U			A	25	75
Delegación	U			A	U			A	50	50
Coaching		A		A	U			A	25	75
Trabajo en equipo		A		A	U			A	25	75

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir.

En la tabla 2 se observa que sólo el 25 % de los directores se comunica con su personal de manera efectiva, utiliza la empatía y ayuda a sus colaboradores, mientras que el 75 % necesita adquirir estas competencias. El 50 % es competente en la organización y delegación de tareas para realizar el trabajo, y el otro 50 % requiere adquirir estas competencias. Asimismo, el 25 % fomenta el coaching y el trabajo en equipo y el 75 % requiere desarrollar estas competencias.

Tabla 3.

Competencias de eficacia personal utilizadas y por adquirir de los directores

Competencia	Director 1		Director 2		Director 3		Director 4		Total	
	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	utiliza	adquirir	Utiliza	adquirir	utiliza	adquirir
Proactividad	U		U		U		U		100	
Autogobierno		A		A	U			A	25	75
Gestión personal	U		U			A	U		75	25
Desarrollo personal		A		A		A		A		100

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores. Simbología: U: utiliza, A: falta adquirir

En la tabla 3 se detalla que el 100 % de los directores utiliza la competencia proactiva, pues demuestran cierta iniciativa y autonomía. Aunque el 75 % hace uso de la gestión personal, también requiere adquirir la competencia de autogobierno, es decir necesita mayor disciplina, concentración y autocontrol. Finalmente, el 100 % requiere evaluar con

frecuencia su comportamiento y conocer sus debilidades para realizar cambios que los fortalezcan.

Conclusiones

Debido al grado y tipo de estudio, los posgraduados demostraron claridad de conocimientos en el área administrativa que comprenden las competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal. En cuanto a las competencias estratégicas: visión de negocio, resolución de problemas y orientación al cliente, las utilizan con conocimiento de causa, pues tienen definida su visión, analizan sus problemas de manera sistemática y están conscientes de la importancia que juega el cliente en la toma de decisiones. Sin embargo las competencias: gestión de recursos, red de relaciones efectivas y negociación demostraron ser más complejas en cuanto a su desempeño efectivo. Por tanto, los directores requieren ser más competentes en estas áreas. En cuanto a las competencias intratérgicas, la complejidad en su desempeño las presentaron en mayor grado la comunicación, la empatía, el coaching y el trabajo en equipo; y en menor grado la organización y la delegación. Con relación a las competencias de eficacia personal, los posgraduados demostraron proactividad y gestión personal, pero también se observaron dificultades para desarrollar las competencias de autogobierno y más aún las de desarrollo personal.

Aunque los posgraduados en administración son personas con preparación que les permite estudiar aspectos empresariales en beneficio de las pymes, se encontró que existen diferencias entre conocimientos y competencias. Las competencias que mostraron mayor complejidad en su desempeño tanto en la categoría estratégica como intratérgica fueron las del área de relaciones humanas, tales como relaciones efectivas, negociación, comunicación, empatía, coaching y trabajo en equipo. En este sentido los directores deben desarrollar y mantener relaciones efectivas tanto con su personal como con

personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven, de tal forma que les permita conseguir apoyo y llegar a acuerdos satisfactorios. Aunque se tiene el conocimiento teórico de que en toda organización los problemas de comunicación, aunado al aspecto humano de comprender y respetar el sentimiento de los demás son importantes para el buen funcionamiento de una organización, son poco utilizados por los directores en la en práctica, lo que repercute en una adecuada formación y colaboración de sus equipos de trabajo.

En cuanto a las competencias de eficacia personal, los directores mostraron un comportamiento emprendedor que empuja los cambios necesarios y prioriza sus objetivos. Sin embargo, se encontró que al igual que en las competencias estratégicas e intratégicas, cuentan con los conocimientos teóricos sobre auto control y desarrollo personal, pero se les dificulta al momento de aplicarlas, por lo que requieren desarrollarlas y actuar de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. Asimismo, necesitan evaluar con frecuencia su propio comportamiento, para fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles en beneficio de ellos mismos, de sus empresas, del desarrollo económico de las Pymes y de la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Cisneros, E. & Merchant, B. (2005). The Mexican High School Principal: Impact of the National and Local Culture in the Principalship. *Journal of School Leadership*, 15 (2) 215-231.
- Gobierno del Estado de Campeche. (1998). Acuerdo del ejecutivo del estado por el que se crea la Fundación Pablo García. Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Campeche de fecha 1 de abril de 1998. Recuperado el 13 de junio de 2011 de: http://www.fundacionpablogarcia.gob.mx/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&Itemid=8&id=93:1-acuerdo-del-ejecutivo-del-estado-por-el-que-se-crea-la-fundacion-pablo-garcia.
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginactivo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-correcto.html>
- García, L. (2010, 19 de noviembre). Campeche “dormido” no procesa sus recursos. *El Sur de Campeche*. Sección Nuestra Ciudad, p. 3.
- Maisch E. (2004). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>
- Patrón, R., García, R. y Alcocer, F. (2011). Comportamiento emprendedor de los egresados de posgrado de la Fundación Pablo García. *Revista Organizaciones*. 4: 1-20.
- Rivas, M. (2001). Convenios Nacionales e Internacionales. *Gaceta de la Fundación Pablo García*. Año 02. No. 02. Campeche, Cam; México: Gobierno del Estado de Campeche.
- Rivas, M. (2007). Respaldo social. *Gaceta de la Fundación Pablo García*. Año 8. No. 8. Campeche, Cam; México: Gobierno del Estado de Campeche.

Valle, I. (2003). Sobre competencias laborales. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Stake, R. (1994). Case studies. En Denzin, N.y Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.