

COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS A PROFESIONALES DE EMPRESAS MAQUILADORAS EN EL SURESTE DE MÉXICO

MANAGERIAL COMPETENCIES REQUIRED TO PROFESSIONALS IN MAQUILADORA COMPANIES IN SOUTHEASTERN OF MEXICO

Artículo recibido el: 8/25/2025

Artículo aceptado el: 10/27/2025

Roger Manuel Patrón Cortés*

*Universidad Autónoma de Yucatá (UADY)

Mérida, Yucatán, México

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-4553-9803>

roger_patron_cortes@hotmail.com

Román Alberto Quijano García**

**Universidad Autónoma de Campeche

(UACAM) Campeche, Campeche, México

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7316-1997>

raquijan@uacam.mx

Giselle Guillermo Chuc**

**Universidad Autónoma de Campeche

(UACAM) Campeche, Campeche, México

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7748-4731>

gguiller@uacam.mx

Fidel Ramón Alcocer Martínez**

**Universidad Autónoma de Campeche

(UACAM) Campeche, Campeche, México

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5106-8932>

fralcoce@uacam.mx

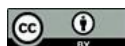
The authors declare that there is no conflict of interest

Resumen

El propósito de esta investigación es determinar las competencias gerenciales que son requeridas por las empresas maquiladoras localizadas en el sureste de México al momento de seleccionar a un profesional, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico local. El estudio adopta un diseño exploratorio, descriptivo y de enfoque cuantitativo, utilizando como base la clasificación de competencias propuesta por Cardona y Chinchilla (1999). Los hallazgos revelan que los gerentes generales de este tipo de empresas otorgan mayor importancia a la competencia estratégica de orientación al cliente, destacando su papel esencial en la generación de valor y satisfacción del usuario. Asimismo, se observa una apreciación significativa de las competencias intratérgicas, especialmente el liderazgo y el trabajo en equipo, las cuales favorecen la cohesión organizacional y la efectividad colectiva. En cuanto a las

Abstract

The purpose of this research is to determine the managerial competencies required by maquiladora companies located in southeastern Mexico when selecting professionals, with the goal of promoting local economic development. The study adopts an exploratory, descriptive, and quantitative design, using the competency classification proposed by Cardona and Chinchilla (1999) as a basis. The findings reveal that general managers of these types of companies place greater importance on the strategic competency of customer orientation, highlighting its essential role in generating value and user satisfaction. Likewise, a significant appreciation is observed for intrategic competencies, especially leadership and teamwork, which favor organizational cohesion and collective effectiveness. Regarding personal development competencies, integrity and proactivity stand out, qualities that strengthen



competencias de desarrollo personal, sobresalen la integridad y la proactividad, cualidades que fortalecen la responsabilidad ética y la iniciativa individual dentro de las organizaciones. Estos resultados sugieren que las empresas maquiladoras no solo priorizan el logro de objetivos económicos, sino que reconocen la necesidad de mantener un equilibrio entre las competencias estratégicas, intratérgicas y personales para garantizar un desempeño sostenible y exitoso en el entorno empresarial.

Palabras clave: Competencias Directivas. Empresas Maquiladoras. Profesionistas Eficaces.

ethical responsibility and individual initiative within organizations. These results suggest that maquiladora companies not only prioritize achieving economic objectives, but also recognize the need to maintain a balance between strategic, intrategic, and personal competencies to ensure sustainable and successful performance in the business environment

Keywords: Directives Competencies. Maquiladora Companies. Effective Professionals.

1 INTRODUCCIÓN

Los nuevos contextos globales, caracterizados por la acelerada globalización económica, la expansión de los mercados internacionales y el progreso vertiginoso de las tecnologías de la información y la automatización, han provocado transformaciones estructurales en el funcionamiento de las organizaciones productivas. En el caso particular de las empresas maquiladoras establecidas en México, estas surgieron originalmente como unidades intensivas en mano de obra de baja calificación, que operaban con infraestructura rudimentaria y bajo condiciones laborales precarias. Sin embargo, el avance de los procesos de liberalización comercial y la intensificación de la competencia internacional obligaron a las maquiladoras a reestructurarse mediante la incorporación de tecnología de punta, la adopción de modelos organizativos modernos y la conformación de una fuerza laboral más calificada, integrada por ingenieros, técnicos especializados y personal administrativo altamente capacitado (Carrillo, 2004; Contreras y Hualde, 2004). Garduño (2021) refiere que las empresas maquiladora en México, principalmente en el norte del país, representa una fuente generadora de empleo y seguridad social.

En Baja California, las maquiladoras constituyen una parte fundamental de la economía nacional, al ser Mexicali el segundo municipio con mayor número de establecimientos dedicados a la fabricación y ensamble de aparatos eléctricos y electrónicos, creando más de 35 000 empleos. Es innegable el crecimiento y progreso en cuanto a infraestructura, procesos, introducción de nuevas tecnologías y mano de obra calificada. No obstante, la competencia y las demandas del mercado globalizado han

generado intensas cargas y ritmos acelerados de trabajo, generando complicaciones gerenciales (Nava, et al., 2020).

1.1 Planteamiento del estudio, objetivo y justificación

Esta investigación se realizó con gerentes de las nueve maquiladoras más representativas del Estado de Campeche, México. La mayoría de estas empresas provienen de otros estados de la República Mexicana donde ya estaban operando en años anteriores, principalmente en la zona fronteriza del país. A finales de los años 70's el sur y sureste del país incluido el Estado de Campeche comenzaron a tener presencia en esta industria (Index, 2025).

Estas empresas elaboran prendas de punto, productos textiles del alta calidad, prendas de vestir, impresiones de camisetas, y prendas deportivas, entre otras. En cuanto a su orientación hacia los mercados internacionales, las empresas maquiladoras mantiene una sólida participación en el comercio exterior, exportando principalmente a Estados Unidos, seguido de Canadá, Japón y China. Estas relaciones comerciales les han permitido consolidarse como organizaciones de alcance multinacional y con presencia sostenida en los principales centros de consumo mundial.

A pesar de los escenarios de incertidumbre económica global, las maquiladoras han logrado mantenerse a la vanguardia mediante la adaptación a los cambios del entorno productivo y comercial, consolidándose así como corporaciones privadas de carácter multinacional. No obstante, el fortalecimiento integral requiere contar con gerentes profesionales con las competencias adecuadas para hacer frente a los desafíos sociales, económicos y tecnológicos que repercuten en la productividad, el desarrollo organizacional y la competitividad sostenible. De este modo, los gerentes competentes pueden diseñar estrategias más efectivas para incrementar la motivación, fortalecer la pertenencia institucional y promover tanto el desarrollo personal como el profesional de los empleados.

Este estudio tiene como objetivo identificar las competencias directivas más valoradas por las empresas maquiladoras de la ciudad de San Francisco de Campeche, México; a la hora elegir a un profesional con miras a contribuir al desarrollo económico de la localidad y del país.

La relevancia de esta investigación radica en su aporte al cuerpo teórico y empírico sobre las condiciones laborales en empresas maquiladoras, particularmente en la región sureste de México. Asimismo, busca ofrecer evidencia que oriente la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos, con el fin de fortalecer la eficiencia organizacional, fomentar un entorno laboral más armónico y coadyuvar al desarrollo económico y sustentable tanto de la comunidad local como del país.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 La industria maquiladora en México

De acuerdo con Martínez (1983), la incursión de México en la industria maquiladora se originó en 1964, derivada de las facilidades arancelarias de las fracciones 806.30 y 807.00 de la Tarifa de Importaciones de Estados Unidos. La instauración del programa respondió a la necesidad de absorber la mano de obra subempleada y mitigar los efectos del desempleo generado por la finalización del Programa Bracero, que había dejado sin trabajo a más de 200,000 jornaleros mexicanos. A ello se sumó el desequilibrio de la balanza de pagos nacional, lo cual impulsó la creación de un esquema productivo orientado a la exportación y al fortalecimiento del ingreso de divisas.

Inicialmente, la legislación mexicana establecía que las maquiladoras debían ubicarse en la franja fronteriza norte, pero a partir de 1972 el Gobierno Federal amplió su cobertura permitiendo su instalación en todo el territorio nacional. En 1965 existían apenas 12 plantas que empleaban a unos 3,000 trabajadores, mientras que en 1981 el número ascendió a 605 establecimientos con más de 130,000 empleados. El periodo de mayor expansión se dio entre 1985 y 2000, cuando el sector alcanzó 3,703 plantas y 1.3 millones de trabajadores, consolidándose como la principal fuente de empleo industrial y la segunda en generación de divisas, representando la mitad de las exportaciones mexicanas y el 40% del empleo manufacturero nacional (INEGI, 2006; Contreras y Munguía, 2007).

No obstante, a partir del año 2000 la industria experimentó una contracción temporal, que se revirtió parcialmente en 2006 con la recuperación económica estadounidense. Martínez (1983) advierte que las opiniones sobre la maquila son

divergentes: mientras algunos autores destacan sus beneficios macroeconómicos, otros enfatizan la explotación laboral y la fuga de divisas asociadas al modelo.

Los estados de Baja California y Chihuahua poseen una consolidada trayectoria en el ámbito industrial, dentro de la cual el sector maquilador constituye un pilar estratégico para el desarrollo económico regional y la inserción de México en las cadenas globales de valor. En el estado de Baja California, la actividad manufacturera contribuye aproximadamente al 10 % del total nacional, siendo la ciudad de Tijuana el núcleo preponderante, al concentrar más del 70 % de dicha producción (Index Zona Costa BC, 2023). De manera análoga, en Chihuahua, las exportaciones del sector manufacturero representan alrededor del 12 % del volumen nacional, destacando Ciudad Juárez como el epicentro industrial, debido a que genera casi el 80 % de la producción estatal (Asociación de Maquiladoras, A. C. [AMAC]-Index Juárez, 2023). En conjunto, ambas entidades acumulan más del 20 % de la industria manufacturera mexicana, reafirmando así su relevancia estratégica en la economía fronteriza.

Arriola, et al. (2025) señala que actualmente, el sector maquilador experimenta una profunda transformación estructural, derivada de la transición hacia el modelo productivo de la Industria 4.0 (I4.0) —también denominada Cuarta Revolución Industrial—, paradigma que redefine los procesos fabriles mediante la automatización avanzada, la hiperconectividad y la interacción digital en tiempo real. En esta fase evolutiva, las organizaciones están implementando planes de tecnificación, digitalización y reconversión tecnológica, con el objetivo de fortalecer su competitividad sistémica, maximizar la eficiencia y responder a los requerimientos del mercado global contemporáneo.

Como advierte Matus (2022), la evolución hacia este nuevo sistema se materializa a través de la digitalización de procesos y de la incorporación gradual de tecnologías disruptivas vinculadas a la I4.0. En el contexto mexicano, distintos agentes asociados al desarrollo industrial y a la atracción de inversión extranjera directa —incluyendo proveedores, clústeres manufactureros, cámaras empresariales, instituciones gubernamentales y centros de investigación tecnológica— participan activamente en la configuración del ecosistema innovador regional, con el propósito de acelerar la madurez tecnológica de la industria maquiladora y garantizar una adaptación exitosa a las exigencias del entorno global.

2.2 Desarrollo socioeconómico regional de la industria maquiladora

Millán (2014) subraya que, a pesar de las críticas que recibe la industria maquiladora, su impacto en el desarrollo económico regional resulta innegable, al ser un generador estable de empleo formal y un actor que participa en proyectos de responsabilidad social, convivencia comunitaria y sostenibilidad ambiental. Mendoza (2007) complementa esta visión al señalar que, desde una perspectiva regional, las maquiladoras han funcionado como un mecanismo paliativo frente al desempleo rural y urbano, proporcionando fuentes de ingreso y estabilidad económica a sectores vulnerables. Este fenómeno ha derivado en mejoras en el poder adquisitivo, el consumo local y la nutrición familiar, generando efectos multiplicadores en el comercio y los servicios.

No obstante, también se observan externalidades negativas, como la deserción escolar juvenil motivada por la incorporación temprana al trabajo, la fragmentación familiar derivada del empleo femenino intensivo y la extensión de jornadas laborales que reducen la convivencia social, factores que repercuten en el tejido sociocultural. Además, la supervisión rígida y las limitaciones en los derechos laborales generan fatiga y estrés crónico en los empleados, lo que afecta el clima organizacional.

Por otra parte, la maquila no se ha logrado integrar plenamente a las empresas locales en las cadenas de valor globales, obstaculizando la creación de empleos de alta productividad y la consolidación de un crecimiento sostenible. Resulta imperativo, por tanto, diseñar políticas que impulsen la competitividad de los proveedores locales, fomenten la exportación en distintos sectores y eleven el valor agregado nacional mediante programas de desarrollo industrial y tecnológico (Millán, 2014).

2.3 Ventajas regionales de la industria maquiladora

Contreras y Munguía (2007) sostienen que las maquiladoras han atravesado un proceso evolutivo significativo en términos de capacidades tecnológicas, organizacionales y de gestión del conocimiento. La incorporación de tecnologías avanzadas propició una transformación cualitativa en el perfil ocupacional, incrementando la demanda de trabajadores calificados, técnicos e ingenieros, así como de

profesionales administrativos y gerenciales, cuya participación ha crecido notablemente (Contreras, 2000).

De acuerdo con Ohno y Okamoto (1994), la acumulación de competencias tecnológicas y organizacionales puede convertirse en una ventaja competitiva regional, producto de procesos de aprendizaje industrial que emergen bajo las presiones del mercado global. Las empresas transnacionales, para mantener su competitividad, se ven obligadas a transferir conocimiento técnico y capacidades gerenciales a sus filiales y proveedores locales, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y la reducción de costos operativos.

Desde la década de 1990, las corporaciones globales iniciaron procesos de descentralización funcional, transfiriendo parcialmente la toma de decisiones y las actividades de investigación y desarrollo (I+D) hacia sus filiales, con el fin de aprovechar ventajas estratégicas locales, como la disponibilidad de capital humano especializado, el acceso a nuevos mercados y el cumplimiento de normativas comerciales (Eden y Monteils, 2002).

Alonso, Carrillo y Contreras (2002) indican que en el contexto mexicano, la transferencia de ingeniería de procesos y productos presenta un avance considerable, en contraste con las actividades de I+D, que aún permanecen en etapas incipientes (Contreras y Kenney, 2002). Sin embargo, pese al acervo tecnológico y la experiencia acumulada, México carece de una política industrial integral capaz de articular estas capacidades con una estrategia nacional de desarrollo económico, que permita generar encadenamientos productivos, industrias locales competitivas y flujos sostenidos de innovación, tal como ocurrió en los países asiáticos e Irlanda, donde las maquiladoras sirvieron de plataforma para el surgimiento de industrias propias (Contreras y Munguía, 2007).

2.4 Evolución de la industria maquiladora en el estado de Campeche

Sandoval (2003) documenta que a inicios de la década de 1980 se promovieron diversas medidas para atraer la inversión maquiladora a la Península de Yucatán, destacando su proximidad logística con los puertos del Golfo de México, el bajo costo de la mano de obra, los niveles reducidos de rotación y ausentismo, y la simplificación de trámites fiscales.

En el estado de Campeche, entre 1996 y 2003, se establecieron 18 maquiladoras textiles, generando aproximadamente 8,000 empleos formales. La administración estatal de aquel periodo implementó una política económica de diversificación productiva, orientada a reducir la dependencia del sector energético e impulsar la industrialización y los servicios complementarios (García, 2002).

Posteriormente, la crisis económica estadounidense provocó el cierre de varias plantas y el despido masivo de trabajadores, aunque los indicadores recientes muestran signos de recuperación. Entre 2016 y 2017, cuatro nuevas maquiladoras iniciaron operaciones, generando empleo formal y reactivando la infraestructura industrial como parte del Programa de Reactivación Económica del Estado de Campeche (Vertiente Global, 2017). En el presente año 2025, se registran en el estado de Campeche un total de 13 maquiladora enfocadas a los sectores de la manufactura local, nacional y de exportación.

2.5 Competencias gerenciales o directivas

Gross (2008) sostiene que fue David McClelland quien, en 1973, introdujo por primera vez el término “competencias”, vinculándolo con el rendimiento laboral y estableciendo una distinción fundamental entre el conocimiento teórico y el desempeño observable. En la actualidad, las organizaciones se interesan cada vez más por identificar y retener a profesionales capaces de demostrar un desempeño efectivo y sostenido, lo que implica el dominio de un conjunto de competencias que trascienden el mero conocimiento técnico.

Maisch (2004), refiere que las organizaciones deben definir sus competencias distintivas con el propósito de cumplir de manera eficiente su misión institucional. Una vez identificadas, es necesario diseñar mecanismos de evaluación que permitan diagnosticar las carencias, potencialidades y requerimientos de desarrollo de sus cuadros directivos, a fin de garantizar su adaptación y competitividad ante los retos del entorno socioeconómico contemporáneo. Por su parte, Cortéz (2021) refiere que los colaboradores adquieren mayor confianza cuanto mayor sea el desarrollo de las competencias de los gerentes o directivos.

Por su parte, Abad y Castillo (2004) clasifican las competencias en dos grandes categorías: técnicas y directivas. Las primeras se relacionan con los atributos específicos

que exige un puesto determinado —como el dominio del cálculo en ingeniería o la interpretación de estados financieros—, mientras que las segundas corresponden a comportamientos observables y recurrentes que permiten alcanzar el éxito en funciones de liderazgo y dirección. Álvarez y Moreno (2002) agregan que las competencias se asocian estrechamente con los hábitos de comportamiento, los cuales, aunque pueden aprenderse, se desarrollan con mayor facilidad en etapas tempranas de la formación profesional, lo que subraya la relevancia de la educación universitaria en su consolidación.

Cardona y Chinchilla (1999) establecen una distinción entre comportamientos esporádicos y comportamientos habituales. Aunque los primeros —como la generación de una idea creativa— pueden contribuir al logro de determinados objetivos, las competencias deben entenderse preferentemente como hábitos estables, ya que es su carácter recurrente el que otorga capacidad predictiva respecto al desempeño futuro. Estos autores conceptualizan las competencias como conductas habituales y observables que posibilitan el éxito en la función directiva, y las agrupan en tres categorías principales: estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal.

2.5.1 Competencias estratégicas

Las competencias estratégicas se vinculan con la capacidad del gerente o directivo para gestionar su relación con el entorno externo de la organización. Entre ellas se incluyen:

- a) Visión de negocio: habilidad para identificar, anticipar y aprovechar oportunidades, amenazas y fuerzas del entorno que inciden en la competitividad organizacional.
- b) Orientación interfuncional: disposición para trascender los límites de la propia área funcional, comprendiendo el impacto de sus decisiones sobre otras unidades y fomentando la cooperación interdepartamental.
- c) Gestión de recursos: uso eficiente y racional de los recursos disponibles con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.
- d) Orientación al cliente: capacidad de respuesta oportuna y efectiva ante las necesidades y expectativas del cliente.

- e) Red de relaciones efectivas: desarrollo y sostenimiento de vínculos estratégicos con actores clave tanto dentro como fuera de la organización.
- f) Negociación: habilidad para obtener apoyo y consenso de individuos y grupos influyentes en el ámbito de responsabilidad directiva.

2.5.2 Competencias intratérgicas

Las competencias intratérgicas aluden a las capacidades de liderazgo y gestión interna del gerente o directivo en su interacción con los equipos de trabajo:

- a) Comunicación: transmisión efectiva de información, respaldada en argumentos y evidencias que sustenten decisiones y juicios.
- b) Dirección de personas: asignación de funciones y metas congruentes con las capacidades del personal, asegurando un adecuado seguimiento de las actividades.
- c) Delegación: promoción de la autonomía decisional de los colaboradores para el logro de los objetivos establecidos.
- d) Coaching: acompañamiento formativo para el desarrollo de las habilidades y potencialidades del equipo.
- e) Trabajo en equipo: impulso de un ambiente colaborativo, basado en la confianza y el compromiso mutuo.
- f) Liderazgo: capacidad para dotar de sentido al trabajo colectivo, motivando e inspirando a los subordinados hacia metas compartidas.

2.5.3 Competencias de eficacia personal

Las competencias de eficacia personal se relacionan con los hábitos fundamentales del individuo en su interacción consigo mismo y con su entorno:

- a) Resolución de problemas: habilidad para identificar situaciones complejas y tomar decisiones informadas y oportunas.
- b) Proactividad: actitud innovadora, autónoma y orientada a la acción.
- c) Autogobierno: autodisciplina, concentración y control emocional.
- d) Gestión personal: administración efectiva del tiempo, el estrés y el riesgo en contextos de alta responsabilidad.
- e) Integridad: coherencia ética, credibilidad y honestidad en cualquier circunstancia.

- f) Desarrollo personal: disposición a la autoevaluación y mejora continua de los comportamientos directivos.

2.6 Investigaciones sobre competencias gerenciales o directivas

Puga y Martínez (2008) encontraron en sus investigaciones que las competencias se relacionan principalmente con las capacidades mentales y personales, más que con las destrezas mecánicas o instrumentales, y destacan que su desarrollo contribuye significativamente a la mejora del desempeño organizacional.

Por su parte, González (2012) analizó el comportamiento de más de 30 mil gerentes y concluyó que los errores de los líderes ineficaces suelen ser omisiones más que acciones indebidas, identificando diez faltas recurrentes que, al agruparse, conducen al fracaso gerencial.

El estudio de Educamericas (2012), titulado “Habilidades y competencias del ejecutivo latinoamericano”, reveló que las grandes corporaciones tenderán a transformarse en multilatinas. Asimismo, la consultora Transearch —especializada en búsqueda y evaluación de talento ejecutivo— identificó cuatro competencias transversales esenciales para los líderes latinoamericanos: integridad, visión estratégica regional, flexibilidad cultural y espíritu emprendedor.

Chávez (2013), en su investigación “Una aproximación a las competencias gerenciales elementales”, propone un marco de reflexión orientado a que los mandos medios y superiores desarrollen habilidades gerenciales que incrementen su competitividad profesional.

Finalmente, América Economía (2013), en el informe “Las 10 habilidades que le faltan a los ejecutivos”, basado en un análisis de la empresa Hays, identifica deficiencias tanto en competencias básicas (idiomas, liderazgo, comunicación y cultura organizacional) como en competencias especializadas (gestión financiera, tecnologías de información, medio ambiente, negociación, investigación y desarrollo, y salud).

3 METODOLOGÍA

El presente estudio es de carácter exploratorio, descriptivo y cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, dado que no se manipulan las variables y la recolección de datos se realiza en un único momento (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La muestra estuvo conformada por 18 gerentes de las empresas maquiladoras más representativas del estado de Campeche, México; de las cuales 9 son gerentes generales y 9 son gerentes administrativos, por considerar que son los sujetos más involucrados con este tipo de estudio.

Para la identificación de las competencias directivas más valoradas, se utilizó la clasificación de competencias de Cardona y Chinchilla (1999), dividida en tres dimensiones: estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal. El instrumento empleado incluyó 18 ítems valorados mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = mínimo a 5 = máximo).

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las competencias más apreciadas por los gerentes o directivos de las empresas maquiladoras se presentan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1

Competencias estratégicas valoradas por los gerentes o directivos

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Visión de negocio	82	13
Orientación interfuncional	75	17
Gestión de recursos	86	7
Orientación al cliente	90	1
Red de relaciones efectivas	73	18
Negociación	84	10

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla I se evidencia que solo una de las seis competencias estratégicas (17 %) —orientación al cliente— se ubica entre las más valoradas, mientras que el 83 % restante presenta menor apreciación. Los directivos reconocen que la atención al cliente constituye un factor crítico de supervivencia y competitividad empresarial. En contraste,

las competencias red de relaciones efectivas (18) y orientación interfuncional (17) registraron los valores más bajos, lo que sugiere una menor prioridad hacia la cooperación transversal y la gestión de vínculos externos.

Tabla 2

Competencias intratérgicas valoradas por los gerentes o directivos

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Comunicación	87	6
Dirección de personas	81	15
Delegación	83	12
Coaching	84	11
Trabajo en equipo	89	3
Liderazgo	90	2

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Como se aprecia en la Tabla 2, dos competencias intratérgicas (33 %) —liderazgo y trabajo en equipo— figuran entre las más valoradas, lo que es consistente con Bedolla et al. (2020) quienes encontraron en sus estudios que estas dos competencias tienen un mayor grado de identificación. Mientras que las restantes muestran menor relevancia. Los gerentes o directivos enfatizan la importancia del liderazgo transformacional y de la cooperación grupal como pilares del rendimiento organizacional. Por el contrario, dirección de personas (15) constituye la competencia menos valorada, lo que podría reflejar una limitada atención a la planificación del desarrollo humano.

Tabla 3

Competencias de eficacia personal valoradas por los gerentes o directivos

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Resolución de problemas	85	8
Proactividad	87	5
Autogobierno	85	9
Gestión personal	80	16
Integridad	88	4
Desarrollo personal	82	14

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

La Tabla 3 muestra que dos competencias de eficacia personal (33 %) —integridad y proactividad— obtienen las valoraciones más elevadas. Ello evidencia la relevancia de los aspectos éticos y de la iniciativa personal como determinantes del desempeño gerencial. En cambio, gestión personal (16) y desarrollo personal (14) registran los puntajes más bajos, lo que sugiere áreas de oportunidad en la autorregulación

y la formación continua. Estos resultados concuerdan con Puga y Martínez (2008) quienes indican que este tipo de competencias vinculadas con capacidades personales constituyen una demanda creciente en la formación de gerentes o directivos.

La Tabla 4 muestra las competencias más valoradas por los gerentes o directivos de las empresas maquiladoras en orden jerárquico.

Tabla 4

Competencias valoradas por los gerentes o directivos según jerarquía

Competencia	Tipo	Puntaje total	Ranking
Orientación al cliente	Estratégica	90	1
Liderazgo	Intratégica	90	2
Trabajo en equipo	Intratégica	89	3
Integridad	Eficacia personal	88	4
Proactividad	Eficacia personal	87	5
Comunicación	Intratégica	87	6
Gestión de recursos	Estratégica	86	7
Resolución de problemas	Eficacia personal	85	8
Autogobierno	Eficacia personal	85	9
Negociación	Estratégica	84	10
Coaching	Intratégica	84	11
Delegación	Intratégica	83	12
Visión de negocios	Estratégica	82	13
Desarrollo personal	Eficacia personal	82	14
Dirección de personas	Intratégica	81	15
Gestión personal	Eficacia personal	80	16
Orientación interfuncional	Estratégica	75	17
Red de relaciones efectivas	Estratégica	73	18

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Los resultados globales de la Tabla 4 indican que la competencia estratégica orientación al cliente constituye el eje central del éxito organizacional. Las competencias intratégicas liderazgo y trabajo en equipo se destacan como esenciales para la cohesión y el compromiso laboral, lo que es congruente con Chen-Quezada y Ruiz Chavez (2020) quienes encontraron en sus estudios que el liderazgo y el trabajo en equipo son competencias gerenciales esenciales para el trabajo efectivo. Mientras que las competencias de eficacia personal integridad y proactividad consolidan la dimensión ética y la autogestión profesional del gerente o directivo.

5 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio permiten sostener que, dentro del sector maquilador, la competencia vinculada con la orientación al cliente adquiere una

centralidad estratégica en la labor gerencial o directiva. Esto se explica por la naturaleza altamente competitiva del mercado global en el que operan estas organizaciones, donde la mejora continua de la calidad, la reducción de fallos y la capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente son elementos cruciales para garantizar la permanencia y el posicionamiento empresarial. En consecuencia, los gerentes o directivos reconocen que la satisfacción del cliente externo constituye no solo un indicador de desempeño, sino un catalizador del crecimiento económico y la reputación corporativa.

Asimismo, se identificó un elevado reconocimiento de las competencias intratérgicas, destacando particularmente el liderazgo y el trabajo en equipo como capacidades esenciales para potenciar la cohesión interna y el fortalecimiento del capital humano. Dichas competencias promueven una cultura organizacional orientada a la confianza, la comunicación efectiva y la corresponsabilidad, lo que facilita la gestión del conocimiento y la consolidación de un entorno laboral sinérgico que favorece la innovación y el cumplimiento de objetivos productivos.

Del mismo modo, se evidenció la relevancia de las competencias de eficacia personal, dentro de las cuales sobresalen la integridad y la proactividad. Estas capacidades resultan determinantes para el ejercicio ético, responsable y propositivo de la función directiva, especialmente en contextos organizacionales sometidos a altos niveles de presión, metas exigentes y esquemas de productividad orientados al desempeño.

En síntesis, los resultados revelan que el éxito directivo de la industria maquiladora requiere un equilibrio armónico entre las competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal, pues la competitividad empresarial es inseparable de la formación integral de quienes lideran los procesos de gestión.

Desde una perspectiva metodológica y práctica, se recomienda profundizar en estas evidencias mediante estudios cualitativos y longitudinales que permitan comprender con mayor riqueza interpretativa las percepciones, experiencias, prácticas directivas y significados simbólicos asociados al ejercicio de las competencias gerenciales o directivas en este sector industrial. Adicionalmente, se sugiere ampliar el alcance geográfico y sectorial del análisis, incorporando otros ámbitos productivos y regiones del país, con el propósito de contrastar patrones y generar conocimiento comparativo que contribuya al diseño de políticas organizacionales y planes formativos más robustos.

Fortalecer estas líneas de investigación permitirá aportar elementos teóricos y empíricos indispensables para la consolidación de modelos de liderazgo efectivos, con

impacto directo en la productividad, la sostenibilidad empresarial y el desarrollo económico tanto regional como nacional. Esto reviste especial pertinencia en un contexto global caracterizado por la transición hacia la Industria 4.0 y la creciente demanda de perfiles gerenciales o directivos altamente competentes, adaptativos y orientados a la innovación continua.

REFERENCIAS

- Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.
- Alonso, J., Carrillo y Contreras O. (2002). “Aprendizaje tecnológico en las maquiladoras del norte México”, en *Frontera Norte*, XIV (27): pp. 43–82.
- Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.
- América Economía (2013). Las 10 habilidades que le faltan a los ejecutivos. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/noticia/66507/las-10-habilidades-que-le-faltan-a-los-ejecutivos>
- Arriola, E., Gomiz, R. & Carrillo, J. (2025). ¿Están listas las maquiladoras para implementar la industria 4.0? *Frontera Norte*. 37. Doi: <https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2383>
- Asociación de Maquiladoras, A. C. (AMAC)-Index Juárez. (2023, 1 de septiembre). Importaciones y exportaciones. Información Estadística Mensual. <https://indexjuarez.com/wpcontent/uploads/2023/09/1-de-Septiembre-2023.pdf>
- Bedolla, C., Murillo, G.. y González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*. 23 (4). Pp.685-708. Universidad de la Sabana. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Carrillo, J. (2004). “Principales estadísticas de la industria maquiladora”. Encuesta sobre aprendizaje tecnológico y escalamiento industrial, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte

- Chávez, N. (2013). Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Innovaciones Educativas*. 22 (32). Doi: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Contreras, O. (2000). *Empresas globales, actores locales. Producción flexible y aprendizaje industrial en las maquiladoras*. México, El Colegio de México.
- Contreras, O. y Hualde A. (2004). “El aprendizaje y sus agentes. Los portadores del conocimiento en las maquiladoras del norte de México”, en *Estudios Sociológicos*, (64), pp. 79–121.
- Contreras, O. y Kenney, M. (2002). “Global Industries and Local Agents: Becoming a World Class Manager in the Mexico–USA Border Region”, en *Communities Across Borders*, compilado por Paul Kennedy y Victor Roudometof, pp. 129–142. London and New York, Routledge.
- Contreras, O., y Munguía L. (2007). “Evolución de las maquiladoras en México. Política industrial y aprendizaje tecnológico”, en *Región y sociedad*. [En línea], vol. 19, disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252007000400005 [Accesado el 13 de marzo de 2017]
- Cortez, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial Data*. 24 (1) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>
- Eden, L. y Monteils, A. (2002). “Regional Integration: NAFTA and the Reconfiguration of North American Industry”, en *Regions, Globalization and the Knowledge–Based Economy*, editado por John H. Dunning, 170–219. Oxford, Oxford University Press.
- Educamericas (2012) Habilidades y competencias del ejecutivo latinoamericano. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/noticia/62875/habilidades-y-competencias-del-ejecutivo-latinoamericano>
- García, N. (2002). “Inauguran maquiladora textil en Campeche”, en *Crónica.com.mx*. [En línea] 31 de octubre de 2002, disponible en: <http://www.cronica.com.mx/notas/2002/32157.html> [Accesado el 13 de junio de 2017]

- García-Lombardia, P., Cardona P., Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Garduño, K. (2021). Estado de avance de la industria 4.0 en la maquiladora: efectos en el empleo en Mexicali, México. Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad. 11(21). Universidad de Guadalajara. Sistema de Universidad Virtual México. Doi: <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a11n21.644>
- González, J. (2012). Mal jefe: lo que estamos dejando de hacer. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/mal-jefe-lo-que-estamos-dejando-de-hacer>
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginativo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-corregido.html>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a. ed.). México: McGraw Hill.
- Index (2025). Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación. <https://index.org.mx/>
- Index Zona Costa BC. (2023, 2ª. quincena de enero). Boletín Analítico Quincenal. <https://bit.ly/3Yx8jXy>
- Industrial Data, vol. 24, núm. 1, 2021, -Julio Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2006). “Estadística de la industria maquiladora de exportación”, Banco de Información Económica, [En línea], disponible en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe> [Accesado el 15 de abril de 2017]
- 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>
- Martínez, M. (1983). “Ventajas e inconvenientes de la actividad maquiladora en México. Algunos aspectos de la subcontratación internacional”, en *Comercio Exterior*, [En línea], vol. 33, número 2, pp. 146-151, disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/231/5/RCE5.pdf> [Accesado el 15 de mayo de 2017]
- Matus, M. (2022). Respuestas socio-tecnológicas frente a la COVID-19 en México: spin-offs, repositorios e impresión 3D. Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 31(61), 68-88. <https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.4>

- Mendoza, M. (2007). “Costos y Beneficios de la industria maquiladora de exportación de Yucatán. Su efecto en el desarrollo regional”. [En línea]. XI Congreso internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C., disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P19T5.pdf> [Accesado el 24 de agosto de 2017]
- Millán, J. A. (2014). “Análisis. El impacto regional de la industria maquiladora”, en *El Universal.mx Cartera* [En línea] 21 de enero de 2014, disponible en: <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/el-impacto-regional-de-la-industria-maquiladora-107576.html> [Accesado el 23 de agosto de 2017]
- Nava, M., Reyes Escalante, A. Y., Nava González, W., & Cobos Floriano, S. (2020). Prevalencia del mobbing en las y los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. *Región y Sociedad*, 32, 1-26. Doi: <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1306>
- Ohno, K. y Okamoto Y. (1994). *Regional Integration and Foreign Direct Investment: Implications for Developing Countries*. Tokyo, Institute of Developing Economies.
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*. 24(109) 87-103. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232008000400004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Sandoval, J. (2003). “Trabajadores migrantes y de la industria maquiladora en el área de libre comercio de América del Norte”. [En línea], Primer Coloquio Internacional. Migración y Desarrollo: transnacionalismo y nuevas perspectivas de integración, disponible en: http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/primer_coloquio/2_2.pdf [Accesado el 13 de marzo de 2017]
- Vertiente global. (2017). “Maquiladoras inician operaciones en Campeche: SEDECO”, en *Redacción*. [En línea] 12 de enero de 2017, disponible en: <http://vertienteglobal.com/?p=82073> [Accesado el 20 de junio de 2017]

Contribución de los autores

Ambos autores contribuyeron por igual al desarrollo de este artículo.

Disponibilidad de datos

Todos los conjuntos de datos relevantes para los resultados de este estudio están disponibles en su totalidad en el artículo.

Cómo citar este artículo (APA)

Cortés, R. M. P., García, R. A. Q., Chuc, G. G., & Martínez, F. R. A. (2025). COMPETENCIAS GERENCIALES REQUERIDAS A PROFESIONALES DE EMPRESAS MAQUILADORAS EN EL SURESTE DE MÉXICO. *Veredas Do Direito*, 22(5), e223781. <https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n5.3781>