

Núcleo de Negócios Internacionais

RIBEIRO, Juliane de Almeida *et al.* Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 51-67, jan./mar. 2009.

[Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais](#)

Abstract:

En ambientes competitivos es imprescindible que las empresas innoven continuamente en recursos, capacidades y competencias para atender rápidamente las constantes demandas del ambiente externo. Según algunos autores (HAMEL; PRAHALAD, 1995; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001), las competencias esenciales (CE) promueven ventajas competitivas y retornos superiores al promedio que se sostienen mientras los adversarios no las imitan o superan. Las CE son entendidas (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008) como un conjunto de capacidades VRIO (Valiosas, Raras, difíciles de Imitar y que la Organización consigue implementar). En contextos hipercompetitivos, existen evidencias de que un liderazgo efectivo estratégico por medio de las CE vuelve las empresas más dinámicas y capaces de obtener un desempeño más elevado (BARNEY; MUHANNA, 2004; PENG, 2008). El artículo describe los resultados de una investigación en empresas del sector de telefonía móvil del estado de Minas Gerais, realizando un estudio de los procesos de formulación y gestión de Competencias Esenciales como elementos determinantes de la competencia y de la obtención del liderazgo en ese sector. Se ha adoptado el método de análisis de casos múltiples y han sido realizadas encuestas semiestructuradas con los gerentes de las empresas. Ha sido posible constatar que las CE son blancos de grande atención y preocupación del cuadro directivo de las organizaciones, aunque no existan metodologías formales que promuevan su desarrollo.