

¿Cuáles son las competencias esenciales para una gerencia técnica, y es el programa de MBA la mejor fuente para aprender esas habilidades?

Gerson Salazar, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

25 de Marzo, 2011

Resumen

Hoy más que nunca, el recurso humano es considerado en muchas empresas como el bien más importante de la misma. Esto es muy interesante y aplaudido pero no todo el personal es idóneo para dar ventaja a la empresa en los diferentes mercados. Se necesitan colaboradores con características especiales para desempeñarse de la mejor forma. En este caso, el enfoque es en el área técnica y sus rangos administrativos; y si en verdad es necesario un título de posgrado, como la Maestría en Administración de Negocios (MBA por sus siglas en inglés), para lograr los objetivos esperados.

A nivel de marco teórico, se analizaron diferentes autores y sus definiciones sobre las características o competencias que son más afines a los dueños de posiciones de gerencia, pero la de Spencer & Spencer es la que más se acopló al presente estudio. Los autores organizan varias características que son observadas en posiciones de supervisión y las agrupan en 6 categorías. Para poder averiguar lo que los profesionales en las compañías piensan, se utilizó una encuesta en torno a las competencias de un gerente eficiente y el rango de importancia de estas; así como y si una educación de MBA provee esas competencias esenciales.

Los resultados de la encuesta colocan al liderazgo como la competencia más importante, seguido por el trabajo en equipo y la dirección de personal en la lista de los esenciales. Aún así el título de maestría no sería necesario para optar y ejercer una posición de gerencia técnica. Eso sí, al avanzar a puestos de alta gerencia, la maestría se postula más claramente como una necesidad, dado el conocimiento que ofrece a la persona que lo obtiene.

Como recomendación, los programas MBA deberían de concentrarse más en incluir cursos o seminarios sobre liderazgo, ya que está claro que ésta es la competencia más importante para cualquier gerente, sea el mismo en departamentos técnicos o no.

Palabras Claves: recurso, competencias, administración, gerencia, encuesta, liderazgo, dirección

Abstract

Today more than ever the human resource is considered in many companies the most important asset of all. This is a very plausible concept but not all people are ideal to give advantage to the enterprise in different markets. What is needed is contributors with special characteristics who can perform in the best way possible. In this case, the focus is on the technical area and its administrative levels, and if a MBA (Master in Business Administration) is in fact necessary to fulfill the position's requirements.

For the theoretical model, different authors were analyzed as well as their definitions for what they think competency means and which of those are important for managerial-level positions; however, Spencer & Spencer's study was finally chosen for this flexibility and acceptance among professionals.

The authors organize the different characteristics that are observed in supervisory positions into 6 different types. In order to find out what professionals think about competencies and which of them are most important to managers, a survey was used, as well as interviews to personnel involved in the hiring process at their companies. Also, they were asked about the importance of a MBA as a tool to learn those characteristics.

As a result of the survey, leadership was voted the most important attribute for management. Teamwork and personnel management came in second and third places respectively. Nevertheless, the study reflected that a masters degree is not necessary for applying and exercising a management position in a technical area; however, it does provide the necessary tools to excel. On the other hand, the degree proves to be a must if we are talking about higher management levels, such as director and vice president.

As a recommendation, MBA programs should include more courses on leadership, considering that is the most sought after characteristic in a manager.

Keywords: resource, competencies, administration, management, survey, leadership, teamwork, manager

Introducción

Grandes compañías de hoy en día experimentan un cambio en la forma de manejar el recurso humano. Si bien es cierto los objetivos corporativos principales están basados en indicadores económicos, como por ejemplo el precio de la acción, el incremento de ventas y nivel de ganancias, la forma para obtener esos resultados es lo que diferencia a unas de otras.

El valor humano ha tomado una importancia estratégica para el mejoramiento de las empresas en general, pero cómo escoger ese valor humano es y será una de las prácticas más esenciales para obtener la ventaja deseada.

En este caso, se quiere enfocar en el área de Tecnologías de la Información, intentándose determinar las características o competencias específicas buscadas en posiciones de gerencia dentro de dicha área.

Pero ¿qué son las competencias? ¿Cómo se consiguen? Y más aún, ¿cuántas hay y cuáles son las más importantes para liderar un grupo de profesionales en el campo técnico?

Marco Teórico

Existen muchas definiciones de lo que es una competencia. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) dicen que una competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal. Estos autores de hecho ofrecen una lista de las competencias que los gerentes deberían tener, y las definen como el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Las competencias gerenciales son comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo personal.

Sastre y Aguilar (2003) nos presenta un cuadro con varias definiciones de lo que es una competencia. Algunas de ellas son:

- Marrelli (1999): capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.
- Green (1999): descripción escrita de hábitos de trabajo medibles y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos en el trabajo.
- Lucia y Lepsinger (1999): conocimiento, capacidad, habilidad o característica asociada con un alto rendimiento en el trabajo.

Por último, Spencer & Spencer, citados en el libro de Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Martha Alles (2007), las define como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Esta última definición es la utilizada en la presente investigación ya que la importancia no es sólo la característica de la persona, sino lo que se logra con esa capacidad especial en cierta situación, siendo en este caso un puesto de gerencia de una compañía, y más específicamente a un puesto de gerencia en el área técnica.

Aunque se habla de que son características subyacentes, lo cual significa que es una parte profunda de la personalidad, el propósito no es hacer exámenes exhaustivos de perfil físico, psicológico, o emocional para escoger a la persona ideal, sino de reconocer cuales son las habilidades que pueden hacer a la persona eficaz en la empresa.

Entonces la pregunta sería ¿cuáles son esas características y cuáles de ellas son las que se adaptan mejor a un ambiente de trabajo, a una organización y a los procesos y relaciones interpersonales que ya existen en la empresa?

Clasificación de competencias

Spencer y Spencer agrupan las competencias en 5 diferentes tipos:

- Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente
- Características: forma de responder a diferentes experiencias
- Concepto propio o concepto de uno mismo: los valores propios de la persona
- Conocimiento: información sobre temas o áreas específicas
- Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

Además los mismos escritores dividen las competencias en dos grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como los valores, las actitudes y la personalidad. Estas concluyen que lo más fácil y económico para ocupar puestos importantes de trabajo es procurar candidatos con mejores características del tipo “menos fácil de detectar” y entrenarlos en las habilidades y destrezas más técnicas.

Es esa balanza sobre cuál tipo de características es más buscado lo que se estará analizando en el presente estudio.

Spencer y Spencer hace una mayor granulación de las competencias, siendo esta la utilizada en el proyecto ya que en gerencias técnicas, la teoría de los mencionados autores es la utilizada por los reclutadores. Se buscan características de valor, personalidad y actitud; y la capacidad técnica se enseña en su momento. Entre las competencias buscadas se citan:

- Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
- Competencias de ayuda y servicio
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
- Competencias de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
- Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Competencias cognoscitivas
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional de dirección
- Competencias de eficacia personal
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

Marco Metodológico

La metodología aplicada para averiguar lo que piensa el mercado sobre las competencias más importantes para un puesto de gerencia en el área técnica fue el de encuesta y el de entrevista. Las mismas están adjuntas en el anexo. Los encuestados fueron escogidos con base a su formación técnica. La mayoría son profesionales en áreas como informática, redes, y programadores. También se encuestó personal de Recursos Humanos, quienes están a cargo del reclutamiento, ya que es importante conocer lo que los expertos en buscar material humano piensan a la hora de contratar un gerente. Además de las encuestas se aplicó una entrevista exhaustiva a la directora de gerencia de talento (Talent Management Director) de la compañía Western Union International.

Lo que se pretende conocer con las encuestas y la entrevista es ¿cuáles competencias son las que las personas perciben como las más importantes para una gerencia en el área de Tecnologías de la Información? Y si las características seleccionadas se adquieren por medio de un posgrado o no.

Análisis de Encuesta

El método de análisis utilizado fue el de encuesta a personas afines a áreas técnicas incluyendo, pero no exclusivamente, a colegas de Tecnologías de la Información. La idea consistió en recopilar lo que profesionales en diferentes segmentos de sus compañías piensan sobre el MBA y lo que aporta o no a puestos de gerencia. El tamaño de la muestra fue de 50 encuestados.

La primera pregunta establece: “En el caso de contratar un nuevo gerente en el área de Tecnologías de la Información (TI) ¿escogería a alguien con o sin MBA?” El objetivo de la interrogante era percibir como los diferentes profesionales valoran el título de MBA para un puesto gerencial. El 64% de los encuestados manifestó que contrataría a un candidato con el posgrado de maestría para la posición de gerente.

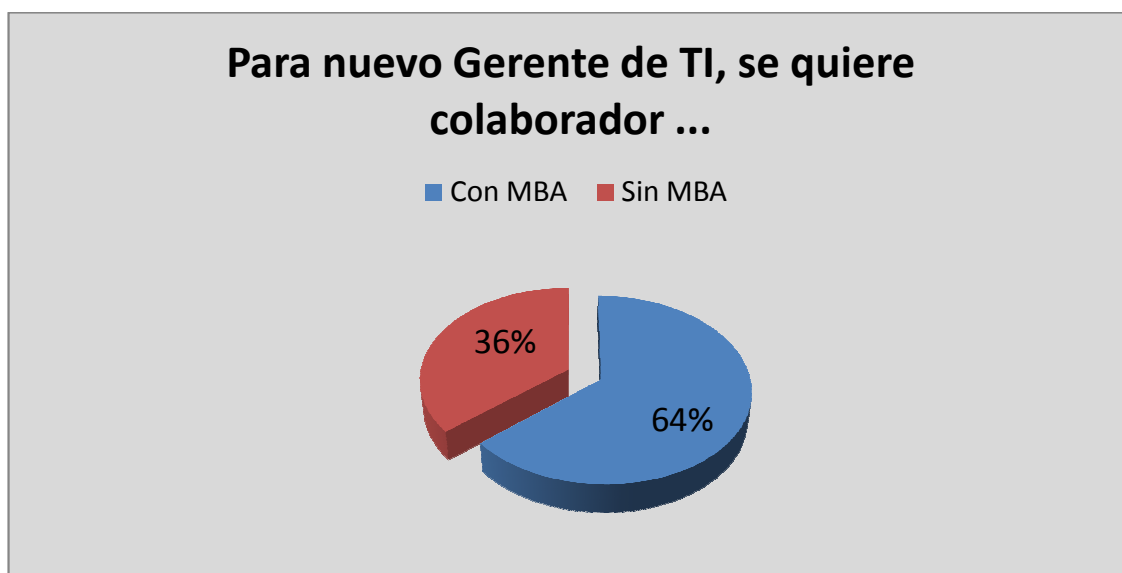


Figura 1

Segunda pregunta: “¿Consideraría darle el puesto de gerente a uno de los empleados ya existentes del departamento si tuviera el MBA?” Una vez más, el título de Magister se percibe como importante para los encuestados. El 86% de los mismos piensan que uno de los integrantes del equipo ya existentes podría convertirse en gerente si tiene la Maestría. En ésta pregunta se infiere la gran aceptación a que una persona que ya tiene la capacidad técnica pueda llegar a ser gerente si también tiene el MBA. Tal parece que ésto es mejor recibido que si fuera alguien nuevo que no ha probado su habilidad técnica ante un grupo de profesionales, aun teniendo el mismo título de posgrado en administración.

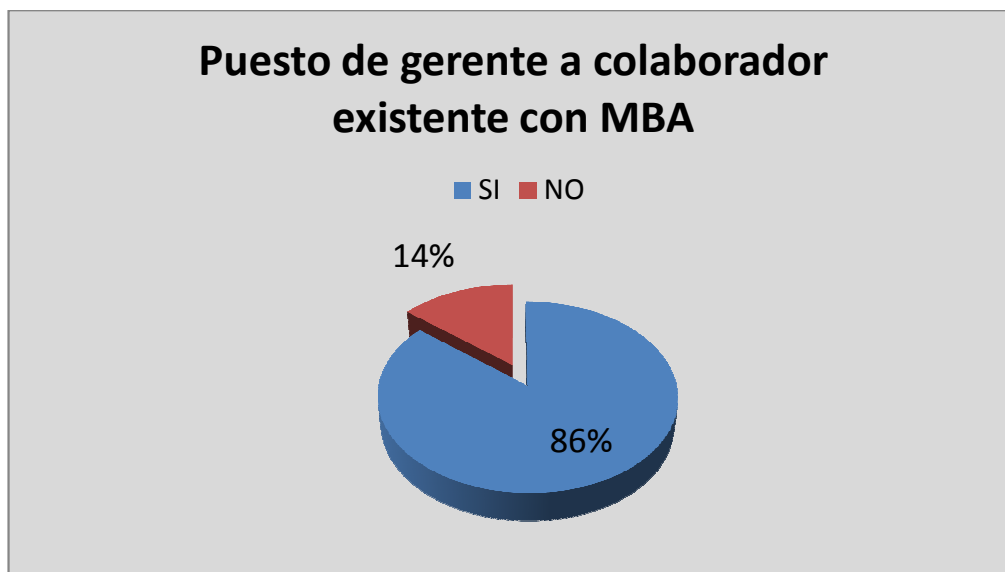


Figura 2

Tercera pregunta: “De las siguientes características ¿cuál sería para usted la más importante a la hora de contratar un nuevo gerente? Las opciones eran: características técnicas, administrativas y por último de conducta. El resultado fue impresionante en cuanto a la competencia que obtuvo la menor puntuación; siendo esta la característica conductual, en tanto que las características técnicas y administrativas son las que se cree son las más. A este punto es vital retomar la entrevista a la directora de captación de talento de Western Union, quien manifestó que era más importante las características de ética y conducta, que la capacidad técnica. Asimismo, recalcó que ésta preferencia se agudizaba más para rangos superiores como directores y vice presidentes. Sin duda alguna es interesante observar el parecer de la mayoría de los encuestados versus la experiencia de los reclutadores en una compañía que busca excelencia en todos sus colaboradores.



Figura 3

Cuarta pregunta: ¿Cree usted que un graduado de MBA tiene mejores características técnicas que uno sin dicho título? Con una votación bastante clara, los encuestados no creen que el MBA proporcione una diferencia a nivel técnico en relación con alguien sin el título. Claro está que la maestría es en administración y la gran mayoría de los encuestados son profesionales en un área muy especializada. La percepción es de que alguien con un MBA tiene capacidad en administrar pero no en cómo programar o configurar un servidor.

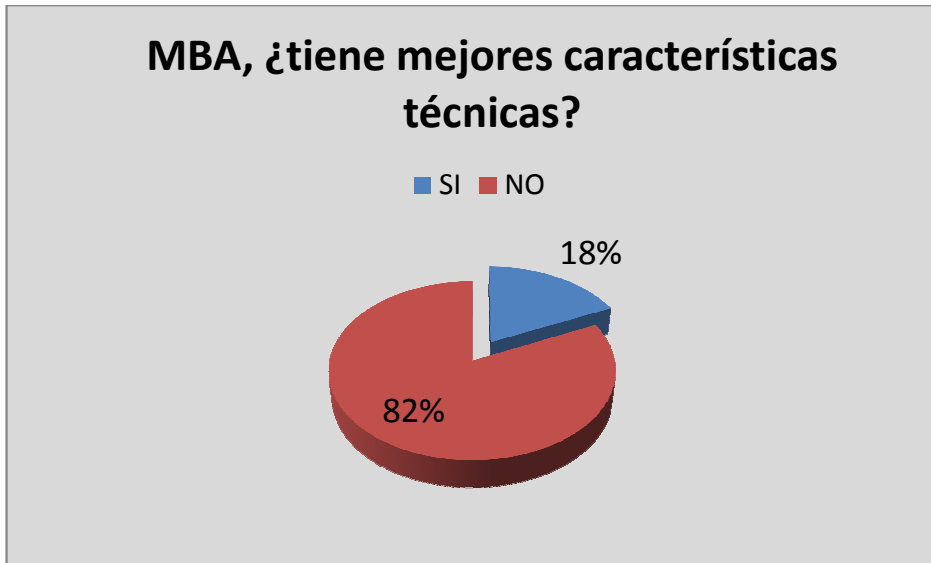


Figura 4

Quinta pregunta: ¿Considera usted que un graduado de MBA tiene mejores características administrativas que uno sin dicho título? En este caso, los encuestados sí consideraron que el MBA proporciona una diferencia con respecto a personas sin el mismo título, específicamente a nivel de habilidades administrativas. Así entonces se comprueba la conclusión de la pregunta 4. Lo que se espera de un graduado de posgrado en administración es que tenga habilidades para manejar un equipo de personas, para organizar el trabajo y hacerse cargo de detalles que los técnicos no están al tanto. Aunque no en un porcentaje relevante, se deduce que el graduado de MBA tiene que saber cómo administrar el grupo de trabajo, aún sin tener una capacidad técnica diferenciada.



Figura 5

Sexta pregunta: ¿Cree que un graduado de MBA tiene mejores características de conducta que uno sin el posgrado? Aquí el resultado es contundente estableciendo que un MBA no tiene mayor influencia en el mejoramiento de la conducta del poseedor del título.

Cuando un 90% vota de esta forma, tenemos que hacer un alto en el camino y analizar un poco más la respuesta. De los 3 tipos de competencias, la conducta tuvo el mayor porcentaje de votación hacia cualquiera de las opciones. Nueve de cada diez de los encuestados no cree que la educación de posgrado aporte algo al comportamiento de sus estudiantes. La pregunta entonces es si realmente importa como actúa un empleado en una empresa. Volviendo a la entrevista con la Directora de Western Union, la conducta es de suma importancia, al punto que el contratar a alguien para puestos de Alta Gerencia exige una forma de ser especial. Por otro lado, pareciera que la forma de ser de un gerente es un rasgo que los profesionales aceptan aunque no sea el ideal.



Figura 6

Séptima pregunta: ¿Considera usted que características de conducta tales como liderazgo, integridad y ética, se aprenden o se nace con ellas? La gran mayoría (72%) opinó que sí se aprenden. Aquí podemos observar el paralelismo con la pregunta anterior. La gran mayoría no cree que un MBA tenga mejor conducta que una persona sin él, y al mismo tiempo nos dicen que esos rasgos pueden ser aprendidos. Por lógica se deduce que no se pueden aprender de un programa de posgrado en administración, por lo menos no con los programas de estudio que los diferentes encuestados conocen para un MBA.

Si hacemos un alto y recapitulamos cómo los reclutadores seleccionan personal de Alta Gerencia, la preocupación es en dónde se puede aprender competencias conductuales que satisfagan los requisitos de éstas empresas, considerando que el saber administrar no sería suficiente para obtener un puesto a nivel de gerencia.

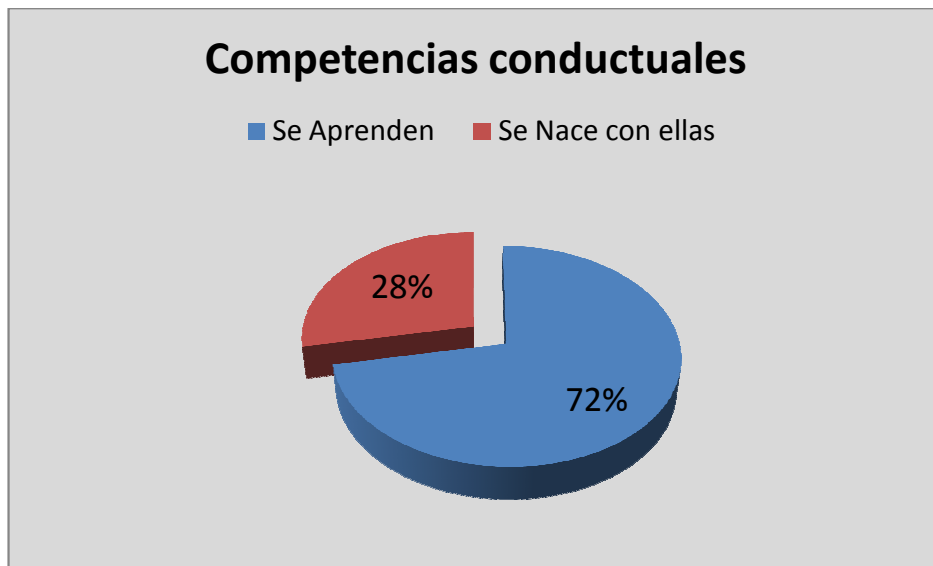


Figura 7

En la pregunta número 8 se le pide a los encuestados responder si para un puesto de gerencia de un departamento de TI, preferiría contratar a alguien con más experiencia técnica y poca experiencia de gerencia o viceversa. El resultado fue bastante balanceado donde no había una opción más influyente que la otra. Esta pregunta comprueba el resultado de la pregunta 3 donde las características técnicas y administrativas eran igualmente importantes para los encuestados. No hay sorpresa y los encuestados confirman que para ellos lo técnico y administrativo es esencial a nivel de gerencia.

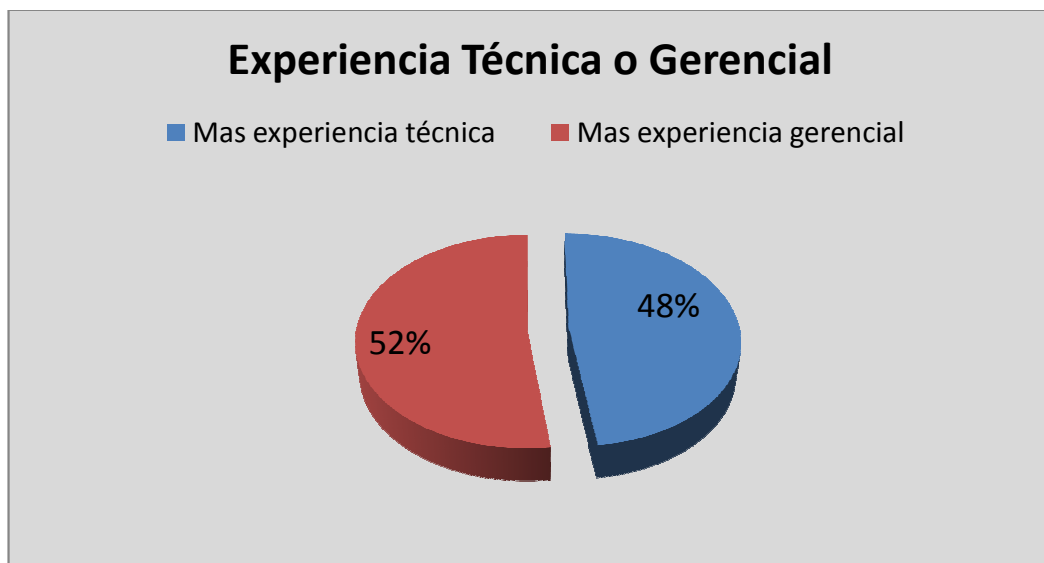


Figura 8

Pregunta nueve dice: ¿Es la casa de estudio que otorga el MBA importante a la hora de decidir entre candidatos? Los encuestados sí consideran importante la escuela donde el candidato obtuvo el título, esto es respaldado con un 68% de los votos. Sin embargo, las encuestas realizadas a los funcionarios de Recursos Humanos se inclinaron hacia el no. Durante la entrevista con la Directora de talento de Western Union, la pregunta sobre preferencias de universidad salió a relucir, aunque con una connotación de poca importancia hacia la misma. El simple hecho de saber que el candidato participó y concluyó este tipo de programa era suficiente para darse una idea de qué tipo de persona es. En cambio, la mayoría de los profesionales en TI sí veían con cierta reserva si se obtuvo el título de una institución poco reconocida o de una de renombre.

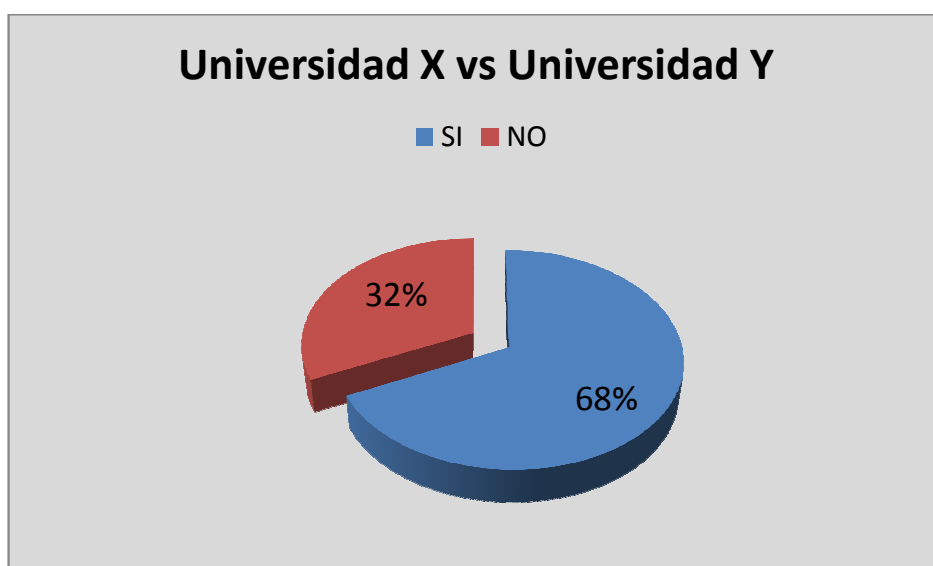


Figura 9

Finalmente, se le solicitó a los encuestados comparar las competencias basadas en la teoría de Spencer y Spencer, valorándolas en un rango del 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante en una persona con rango de gerente.

Teniendo los resultados de la pregunta inicial, se agruparon las competencias en los 6 grupos para constatar cuál tipo es el más importante para la población profesional. La estadística arrojó como resultado que el liderazgo es la característica más importante para los encuestados. El trabajo en equipo y dirección de personas fueron votadas en segundo y tercer

lugar respectivamente. Nuevamente las competencias administrativas son las más deseadas en posiciones Gerenciales.

En la figura 11 se muestra una compilación de las respuestas dónde se agrupan las mismas basadas en los 6 tipos de competencias. Claramente las competencias gerenciales son consideradas las más importantes para los encuestados. En un segundo plano aparecen las competencias de eficacia personal como por ejemplo el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, y flexibilidad. Esto es interesante ya que al principio de la encuesta, la conducta quedaba en un tercer, muy lejano, puesto comparado a lo técnico y administrativo; no obstante, en el momento de pedir la valoración de características más específicamente, las de conducta no quedaron tan rezagadas, consiguiendo un segundo lugar en la mente de los profesionales.



Figura 10

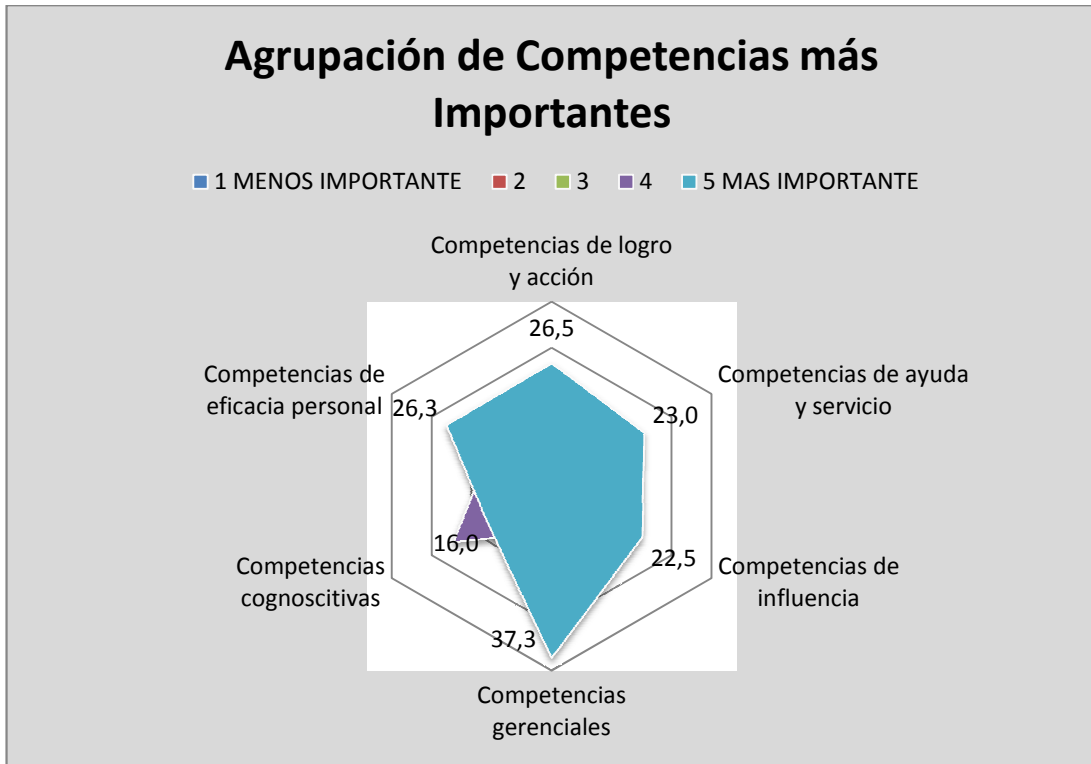


Figura 11

Conclusiones y Recomendaciones

De las respuestas de los encuestados se destacan ciertas conclusiones importantes, entre ellas las siguientes.

- El título de maestría en administración de negocios es muy respetado, 64% escogería a alguien con el mismo; el porcentaje se incrementa sustancialmente al 86% si se trata de un colaborador existente que cuenta con el posgrado.
- A nivel de competencias para las mismas posiciones lo más importante son habilidades técnicas y administrativas, dejando muy de lado las características conductuales.
- Curiosamente los encuestados no creen que los candidatos con MBA tengan mejores características técnicas (82% dicen que no), ni conductuales (90% dice que no), pero sí mejores habilidades administrativas (58% responde que sí).
- Al preguntar en detalle cuáles son las características más importantes, los resultados comprueban que las habilidades técnicas no son las más buscadas en un Gerente. Liderazgo, trabajo en equipo y cooperación así como dirección de personas fueron las mejor valoradas de toda la lista de competencias despedidas del estudio de Spencer & Spencer, quienes de hecho las plasman como competencias gerenciales.
- Pareciera que la necesidad del elemento técnico se desvanece gradualmente conforme se asciende el escalafón organizacional corporativo.
- Un 72% de los encuestados consideran que sí se pueden aprender las competencias gerenciales, en tanto que se acepta que los graduados de maestría de administración de negocios están mejor preparados para posiciones de gerencia.
- Al analizar si el MBA es necesario para optar para un puesto de gerencia, el estudio refleja que no lo es, lo cual se ve reforzado por el aporte de los reclutadores expertos. Ahora bien, la educación aportada por el programa de maestría sí constituye una ventaja competitiva para los puestos de Alta Gerencia, convirtiéndose en una necesidad dónde la capacidad técnica tiene menos peso, en tanto que las características administrativas y de conducta son clave para que un equipo de trabajo tenga una mayor posibilidad de éxito.

Como recomendación final se plantea que los programas de MBA deberían ofrecer más cursos sobre el tema del liderazgo, siendo ésta la competencia mejor valorada y esperada por los profesionales en el mercado de trabajo.

Bibliografía

Alles, M. (2007). La gestión de recursos humanos por competencias (Cap. 2) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Vol II Casos*, Granica

Bollman, L. (1995). *Organización y Liderazgo: el arte de la decisión*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Brodie, D. (n.d.) *Management – 8 Key Competencies of Successful Managers*. Extraído el 8 de Febrero de 2011 desde <http://ezinearticles.com/?Management---8-Key-Competencies-of-Successful-Managers&id=1399699>

Competencies (n.d.). Extraído el 8 de Febrero de 2011 desde <http://www.dop.wa.gov/strategichr/workforceplanning/competencies/pages/default.aspx>

Cummings & Worley (2001). *Essentials of Organization Development & Change*. South-Western College Publishing.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Editores

New Competencies expected of IT Managers (n.d.). Extraído el 15 de Febrero del 2011 desde <http://www.chrmglobal.com/Articles/182/1/New-Competencies-expected-of-IT-Managers.html>

Sastre, M. A. y Aguilar, E. M. (2003) *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Mc-Graw Hill.

Wolfe, I. S. (2011). *The Top Ten Managerial Competencies*. Extraído el 10 de Febrero del 2011 desde <http://www.super-solutions.com/TheTopTenManagerialCompetencies.asp>

Anexos

Entrevista a la Directora de Talento (Talent Management Director), Western Union

- ¿Qué busca Western Union en un gerente? ¿En un director?

Aparte del conocimiento técnico, lo que más se busca son los “soft skills”, o características de comportamiento: liderazgo, valores, excelencia en los negocios (business excellence), responsabilidad (accountability), mayordomía global (global stewardness)

- ¿Qué características son más valoradas?

El comportamiento apropiado para la cultura de trabajo de WU, y los valores que WU utiliza para mantener el ambiente.

- ¿Cómo se puede saber esto a partir de una entrevista?

Varias formas

-past behaviours define future performance: la historia del candidato nos dirá mucho de lo puede hacer en el futuro

- CARE

- De las siguientes categorías, ¿cuál le parece más importante?
 - Competencias de logro y acción
 - Orientación al logro
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
 - Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

- Competencias de influencia
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional

- Competencias gerenciales
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo

- Competencias cognoscitivas
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional de dirección

- Competencias de eficacia personal (estas fueron las escogidas por la Directora)
 - Autocontrol
 - Confianza en si mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

- ¿Es un título de MBA influyente a la hora de escoger dos candidatos similares? ¿Importa la universidad que lo dio?

Es influyente a niveles de director, pero a nivel de gerencia no lo es tanto. A nivel de casa de estudio, no se le da mucha importancia de la universidad que se gradúa.

- ¿En una multinacional, es más importante la capacidad técnica o la capacidad gerencial para un puesto de gerencia en TI?

La capacidad gerencial es más importante que la capacidad técnica.

Encuesta Para Análisis

Características para puestos gerenciales, se nace con ellas o se aprenden?

Estimado compañero,

Esta encuesta es totalmente anónima. No está patrocinada por ninguna compañía o departamento en específico. La misma será utilizada para analizar lo que se espera de los candidatos para puestos gerenciales y si la educación de posgrado hace o no diferencia en su formación.

Le agradezco su tiempo para completar todas las respuestas, lo cual no debería tomarle más de 10 minutos. Sólo marque con X la respuesta que usted considere como la mejor.

Si tiene alguna pregunta, por favor contactarme al 8843-8828 o al correo electrónico gsalazar1@gmail.com

1. En el caso de contratar un nuevo Gerente en el área de Tecnologías de la Información (TI), escogería alguien con o sin MBA?

Con MBA

Sin MBA

2. Consideraría darle el puesto de Gerente a uno de los empleados ya existentes del departamento si tuviera MBA?

Si

No

3. De las siguientes características ¿cuál sería para usted la más importante al momento de contratar un nuevo Gerente? (respuesta única)

Técnicas

Administrativas

De Conducta

4. ¿Cree usted que un graduado de MBA tiene mejores características técnicas que uno sin dicho título?

Si

No

5. ¿Considera usted que un graduado de MBA tiene mejores características administrativas que uno sin dicho título?

Si

No

6. Cree que un graduado de MBA tiene mejores características de conducta que uno sin el título?

Si

No

7. Considera usted que características de conducta tales como liderazgo, integridad, y ética, se aprenden o se nacen con ellas?

- Se aprenden
- Se nacen con ellas

8. Para un puesto de gerencia de un departamento de TI, preferiría contratar a alguien con mas experiencia técnica y poca experiencia de gerencia, o a alguien con experiencia gerencial y muy poca experiencia técnica?

- Mas experiencia técnica
- Mas experiencia gerencial

9. ¿Es la casa de estudio que otorga el MBA importante a la hora de decidir entre candidatos?

- Si
- No

10. De las siguientes características, califique cuales son mas importantes para un puesto de gerencia (1 menos importante, 5 mas importante)

- | | | | | | |
|------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Orientación al logro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Entendimiento interpersonal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Orientación al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Construcción de relaciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Conciencia organizacional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> Dirección de personas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Gerencias Tecnicas, es o no necesario un MBA?

29

<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo y cooperación	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Liderazgo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Razonamiento conceptual	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Experiencia técnica/profesional de dirección	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Autocontrol	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Confianza en si mismo	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Comportamiento ante los fracasos	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Flexibilidad	1	2	3	4	5