

## **Competencias esperadas de un MBA en la industria de las telecomunicaciones**

La gran cantidad de empresas que ha establecido operaciones en Costa Rica, hacen necesario para las universidades, así como los profesionales de los programas MBA, que se tenga claridad en cuánto a cuáles son las expectativas respecto de las competencias que estos profesionales deben tener, para llenar las aspiraciones de las organizaciones.

La presente investigación unió la experiencia de trabajo de su autor, así como el soporte bibliográfico de autores como Martha Alles y Spencer y el consejo de profesionales del campo de las telecomunicaciones para encontrar una respuesta a la interrogante planteada.

Esta investigación, a través de encuestas propone dentro del marco referencial de la misma, una respuesta. El resultado del estudio arroja que las organizaciones del mercado de telecomunicaciones buscan en sus contrataciones de MBA's principalmente *Liderazgo, Trabajo en equipo y Orientación al cliente* como sus tres principales competencias. Dentro del estudio se determinó que más allá de género, experiencia, escolaridad o puesto, estas son las tres competencias fundamentales esperadas por dicho mercado de los graduados de programas MBA.

Palabras clave

Competencias

Liderazgo

Trabajo en equipo

Orientación al cliente

Gestión por competencias

## **Competencies expected of an MBA in telecommunications industry**

The large amount of companies that have established operations in Costa Rica makes necessary for universities and MBA's professionals, understand, what are the expectations of competences that MBA professionals must have to meet the aspirations of organizations?.

This research linked the experience of the author, a bibliographic support of authors like Martha Alles and Spencer and the advice of professionals in the field of telecommunications to find an answer to the question posed.

This research, through surveys proposed within the frame of reference, a response. The result of study shows that the telecommunications market organizations seek in their recruitment of MBA's primarily leadership, teamwork and customer orientation, as their three core competencies. Within the study it was determined that beyond gender, experience, education or position, these are the three core competencies expected by the market for MBA graduates.

Key words

Competences

Leadership

Team work

Customer orientation

Management by competences

## **Resumen**

Nuestro país se ha convertido en una economía abierta que atrae un sin número de empresas que van desde manufactura, a oferta de servicios y más recientemente telecomunicaciones. La necesidad de que se formen en el país profesionales debidamente preparados, y con una serie de competencias tales que puedan asumir el comando de este crecimiento en los negocios es indispensable. De ahí la importancia de consultar con dichas empresas y determinar cuáles son sus expectativas en cuanto a las competencias de los graduados de programas MBA

En el presente documento se pretende dilucidar cuantitativamente, por medio de encuestas, ¿cuáles son las competencias deseables que deben tener o desarrollar, los profesionales graduados de una maestría para satisfacer las necesidades de dichas compañías? Así como también se pretende determinar cuáles son las expectativas de los contratantes. Para lograr esto, se va a contar con la consulta a diferentes profesionales expertos en telecomunicaciones de diferentes áreas de empresas y de diferentes compañías y el apoyo de un estudio bibliográfico de las competencias además de experiencia personal del autor.

## **Planteamiento del Problema**

Esta investigación se desarrollará sobre el marco de las competencias, se buscará determinar dentro de marco de referencia y en especial la empresa Global Crossing Corp, “la industria de las telecomunicaciones”, cuales son las competencias deseadas, más buscadas o esperadas de un MBA al momento de contratación por parte de las compañías.

## **Formulación del Problema**

¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA por la industria de las Telecomunicaciones; son dichas competencias efectivamente satisfechas?

## **Competencias marco teórico**

Hace apenas 10 años, se decía que había que estar preparados para los cambios. Hoy decimos que los cambios son la única constante.

Hoy en día, los avances tecnológicos han alcanzado todos los aspectos de nuestra existencia, al punto de que nuestra concepción de juego, de comunicación e inclusive de flirtear son diferentes; hoy nos comunicamos por email, jugamos virtualmente, trabajamos remotamente. Cada día las computadoras se hacen más rápidas y con más capacidad de procesamiento.

Todo al punto de que el más nuevo aparato electrónico de hoy, en alrededor de un año o menos estará siendo desplazado por al menos una nueva versión del mismo aparato o inclusive por una nueva tecnología.

Con cambios tan constantes afectando todos los entornos humanos, es lógico pensar que el ambiente laboral es afectado por el cambio, así las cosas el enfoque de competencias se vuelve una manera de lograr asimilar en las organizaciones el ritmo de cambio.

Así las empresas se enfocan ahora en determinar las competencias claves de su organización y por ende de sus colaboradores y dirigentes.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (página 9).

Explica el autor, que característica subyacente “significa que una competencia es una parte profunda e intrínseca de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo”. Por otra parte agrega, que causalmente relacionada significa que una competencia predice la conducta y el desempeño y por último el término “criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, y cómo este es medido en un criterio *específico* o estándar”.

El mismo autor explica, que existen competencias superficiales (conocimientos y destrezas) las cuales son más fáciles de desarrollar, en tanto que las competencias definidas como de auto-concepto, de rasgo y de motivos, son más parte de la personalidad, por ende más profundo, y podrían no ser visibles.

Lo anterior es descrito como el modelo del Iceberg, en donde, al igual que en un iceberg, lo que se ve por fuera no representa el todo.

## Modelo del Iceberg



Figura # 1.

Tomado de Kb Consultores (N.D.) Diplomado en Gestión del Talento basado en Competencias. Recuperado el 12 de marzo de 2011 de <http://kbconsultorias.com/>

- a. Competencias Nucleares  
También denominadas como críticas en Ernst & Young (N.D.) son las competencias consideradas esenciales, las que harán la diferencia y garantizarán el éxito de la organización (página 5). “Las competencias nucleares proporcionan una ventaja duradera en el mercado realmente sostenible e inimitable, al fundamentarse en los productos, servicios o modos de hacer de la organización” (Javier Fernández 2006, página 45).
- b. Características de las competencias nucleares  
Según (Javier Fernández 2006, página 45, las competencias para ser consideradas como nucleares, deben llenar cuatro características:
  - *Colectiva*: esto es que toda la organización la comparte

- *Institucionalizada*: desde trabajadores hasta clientes y proveedores, deben ser capaces de identificarla como una competencia propia de la empresa
- *Inimitable*: es diferencial, difícilmente copiable por otros.
- *Duradera*: debe ser una competencia parte de la empresa por largo tiempo, de manera que pueda alcanzarse objetivos.

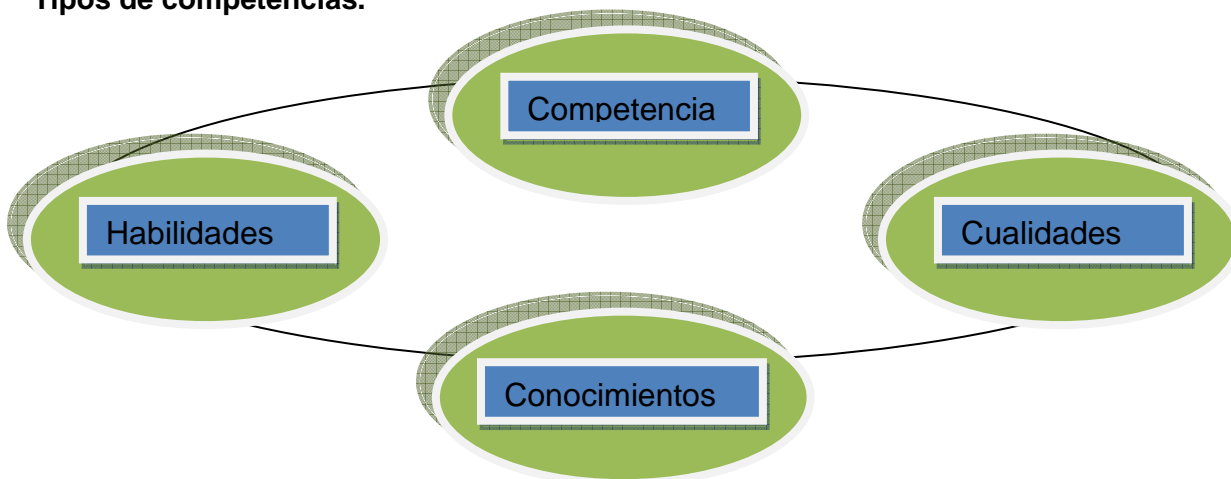
De lo anterior se concluye que las competencias nucleares, se constituyen en la identidad misma de la empresa, la cual se cimenta como la base del conocimiento organizativo y personal de cada uno de sus miembros.

Competencias Nucleares = Tecnología x proceso de forma de gobierno x aprendizaje colectivo

### Tipos de competencias.

Hay varias clasificaciones de las competencias, así por ejemplo en el Manual del Director de Recursos humanos de Ernst & Young, página 8, plantea la clasificación por dificultad de adquisición, en donde separan las competencias en Conocimiento, Habilidades y Capacidades, también plantean que las capacidades se pueden clasificar por área temática, Por su parte Fernández propone que las competencias se dividen en Conocimientos y en Cualidades, sin embargo, si revisamos el concepto de cualidades planteado por Fernández, es en realidad la suma de habilidades y capacidades. Así las cosas, las competencias se pueden clasificar, de acuerdo con la figura # 2, como Habilidades, Conocimientos y Capacidades.

### Tipos de competencias.



### Figura # 2

Características que garantizan éxito. (Ernst & Young, N.D., pág. 8)

### c. Gestión por competencias

La visión de gestionar el recurso humano bajo un modelo de competencias permite crear una cultura organizacional que es capaz de adaptarse a los cambios. La organización como un ente formado por personas debe tener claro cuáles son las competencias que se procurarán en su gestión. La búsqueda y formación de dichas competencias en los procesos de selección de personal y de capacitación se convertirán en el eje sobre el cual la empresa u organización, creará y sostendrá su ventaja competitiva.

## Gestión por competencias



### Figura # 3.

Tomado de Alles, Martha Alicia. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación 360. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), agrupa las competencias en cinco tipos de características de competencias, siendo estas:

*Motivación.* Son los intereses que una persona desea (en los que piensa constantemente), los cuales dirigen y seleccionan el comportamiento de los individuos en busca de acciones u objetivos y lo distraen de otros.

*Rasgos o características.* Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: El tiempo de reacción y buena visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate.

*Concepto de uno mismo.* Son las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Ejemplo: Auto-confianza, la creencia de una persona de que podrá ser eficaz en casi cualquier situación.

*Conocimiento.* Se define como la información que una persona tiene en áreas específicas. Ejemplo: El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano

*Destreza.* La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cirujano para colocar un marcapasos. . (Página 10).

### Competencias Umbral y Distintivas

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), indica que las competencias de Umbral, son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquier persona necesita en un trabajo para ser mínimamente eficaz, pero que no distingue a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Una competencia de umbral para un vendedor es el conocimiento del producto o la habilidad para hacer facturas. En tanto las Competencias Distintivas, son las que distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

Por ejemplo, la orientación hacia el logro expresada en el hecho de que una persona se fije metas más elevadas que aquellas exigidas por la organización, es una competencia que distingue a un vendedor superior de uno promedio. (Página 15)

Martha Alles, (2005) en su obra Diccionario de comportamientos, establece una serie de competencias genéricas de acuerdo al nivel de cada puesto en las organizaciones, plantea por ende que las competencias del personal ejecutivo, gerencial, operativo no son necesariamente las mismas y propone para los niveles ejecutivo o gerenciales, una lista de competencias.(pagina38).

### **Competencias de niveles ejecutivos o gerenciales.**

Desarrollo del equipo, Modalidades de contacto, Habilidades mediáticas Liderazgo, Liderazgo para el cambio, Pensamiento estratégico, Empoderamiento, Dinamismo – Energía, Adaptabilidad, Relaciones públicas, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Orientación a los resultados, Integridad, Iniciativa, Emprendedor, Competencia del náufrago. Ver Anexo # v3, para la descripción de cada competencia.

El mismo Spencer plantea en su libro Competences at work: models for superior performance, listados de competencias genéricas para los niveles gerenciales, profesionales, técnicos, vendedores entre otros. (Página 201)

### **Modelo de competencias Seleccionado.**

Después de obtener retroalimentación por parte de expertos en el área de las telecomunicaciones, fue claro que el tema de competencias laborales, no era tan conocido como se hubiera esperado, de tal manera a efectos de homogenizar la investigación, se decidió partir de un escenario preestablecido, el cual significa hacer uso de las competencias genéricas planteadas por autores para niveles ejecutivos. Así las cosas, se seleccionó el modelo planteado por Martha Alles, de las competencias genéricas de los niveles ejecutivos, que el autor considera, deben ser los mismos de un graduado de maestría.

### **Metodología/Investigación**

#### **Estudio de competencias basado en experiencia personal.**

Las competencias de un MBA en la actualidad, son sin duda alguna, motivo de reflexión por parte de las Universidades y evidentemente por los estudiantes. La pregunta, *¿Cuáles son las competencias que espera el mercado laboral costarricense de una MBA?*, nos lleva en primera instancia a preguntarnos cómo estamos siendo preparados por la universidades y si estamos, como graduados, llenando las expectativas de dicho mercado.

Para responder a la interrogante, desde una óptica meramente personal, basta ver como empresas como Intel, o HP, han tenido gran éxito en nuestro país y públicamente han expresado la satisfacción con respecto tanto a la mano de obra, como a los profesionales que han encontrado en Costa Rica.

Por otro lado, tal como comenta Martha Alles, en Latinoamérica, el tema de las competencias, si bien es conocido, aún es de dominio, de expertos en recursos humanos y reclutadores profesionales, si bien en las organizaciones a lo interno conocen del tema, no todo el personal de las empresas está al tanto de lo que significa.

A nivel de experiencia profesional la primera vez que escuchamos sobre el tema de las competencias fue cuando participamos en un concurso para llenar una vacante, y se nos indicó, que íbamos a ser entrevistados por competencias.

Después de esto, el autor pudo conocer que Global Crossing (compañía que lo contrata), usa el modelo de competencias tanto para la evaluación de desempeño como para reclutamiento. De igual forma, la empresa tiene sus competencias definidas, las cuales son incluso explotadas comercialmente, una de ellas es Think Ahead, que refleja la visión de futuro que tiene la empresa y por ende para algunos puestos este factor se mide en entrevistas de selección y pruebas, y es también parte de las métricas de evaluación del desempeño.

### **Revisión Bibliográfica**

- Alles, Martha Alicia. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación 360. Buenos Aires: Ediciones Granica

Este libro, analiza la temática de competencias en el marco de la evaluación del desempeño, aspecto según la autora indispensable para la organización. Inicia con las razones o los por qué de la evaluación del desempeño. Luego en el capítulo 2, aborda el tema del desempeño de las personas bajo la óptica de las competencias. A partir de estos puntos, guía de manera clara a los lectores en el análisis de las conductas y de cómo estas definen comportamientos. Por último muestra de manera el proceso de evaluación 360 y 180.

- Alles, Martha Alicia. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Parte su libro con la diferenciación entre conducta y comportamiento, explica la relación entre las conductas y los grados de cada comportamiento asociado. Comenta de manera clara algunas definiciones de competencias por varios autores, también plantea de igual forma, las clasificaciones de las competencias. Luego explica de manera detallada cada comportamiento, el cual es asociado a cada competencia.

- Alles, Martha Alicia. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica

Este libro, describe de manera clara, cada una de las 160 competencias que Martha Alles considera parte de su modelo, para cada competencia, aporta una definición clara, a la cual agrega ejemplos, así como explica los grados y su alcance en cada competencia.

- Ernst & Young. (N.D.). Manual del Director de recursos humanos. ND: Ernst & Young.

Explica de manera clara la gestión por competencias, de igual manera detalla un modelo de competencias, que incluye los perfiles de las personas así como los grados de las competencias. Establece el lazo existente, según los autores, entre gestión, tecnología y personas como un modelo integral de gestión. Explica los objetivos y la utilidad de la gestión por competencias en el marco de negocios o empresarial. Plantea las competencias nucleares como soporte de la estrategia de negocios de las organizaciones.

- Fernández, Javier. (2006). Gestión por competencias. En J. Fernández, Gestión por competencias. México: Prentice Hall.

En esta obra el autor provee de una guía para el establecimiento de la gestión por competencias, partiendo de la base de definiciones sobre el modelo de competencias, perfiles y por último el proceso de implementación del modelo de gestión en las organizaciones.

- Vargas, Carlos (2010). Competencias generales y disciplinares, requeridas el profesional en finanzas en el mercado laboral costarricense, según los empleadores o expertos. Ulacit: San José

El autor analiza el modelo de competencias aplicado a las competencias que deben tener los profesionales encargados de formar futuros profesionales, a partir de una serie de encuestas a formadores universitarios y otros expertos del tema, genera una lista de las competencias deseables que deben poseer los formadores en el ámbito de las finanzas.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

## **2. Investigación.**

Se realizó una investigación cuantitativa, a través de la aplicación de una encuesta con el fin de establecer, dentro del marco de referencia, cuáles son las competencias que las empresas del sector telecomunicaciones esperan de los profesionales graduados de programas de maestría (MBA).

Las respuestas emitidas por los entrevistados, se tabularon y los resultados se analizaron para determinar las competencias. La encuesta fue sometida a consideración de expertos en contratación del sector de telecomunicaciones así como a gerentes, ingenieros y directivos de la industria de las telecomunicaciones, de diferentes áreas como Recursos Humanos, Ingeniería, Servicio al cliente y empresas de igual manera en empresas como Racsa, ICE, SUTEL, Global Crossing, Sutel, Cabletica. .



## Desarrollo de la investigación

### La encuesta.

La encuesta fue enviada vía correo electrónico, por medio del software de la página de Survey Monkey a un total de 114 personas, las cuales laboran para diferentes empresas del mercado de las Telecomunicaciones, mayoritariamente de la empresa Global Crossing e ICE, también de Teletica, HP, Sanwa, Ingetel, Alcatel y de SUTEL entre otras.

### Listado de empresas

Empresa	
Alcatel	Hua Wei
Banco Popular	ICE
BCCR	Ingetel
Citi Bank	Intel
Fidelitas	ITS
Global Crossing	Lawfirm
GRUPOICE	Racsa
Hewlett Paket	SANWA
Teletica	SUTEL

Tabla # 1, Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

La tabla # 2 muestra cuantas personas de cada empresa fueron encuestadas, también se indica la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa. Tal como se muestra en dicha tabla, el 85 % de los encuestados son ya sea empleados del ICE o de Global Crossing, (32% y 43% respectivamente).

### Encuestas por empresa.

Empresa	Número de encuestados	Frecuencia	Empresa	Número de encuestados	Frecuencia
Alcatel	2	2%	ICE	36	32%
Banco Popular	1	1%	Ingetel	1	1%
BCCR	1	1%	Intel	1	1%
Citi Bank	1	1%	ITS	1	1%
Fidelitas	1	1%	Lawfirm	3	3%
Global Crossing	49	43%	Racsa	2	2%
GRUPOICE	1	1%	SANWA	2	2%
Hewlett Paket	1	1%	SUTEL	1	1%
Teletica	2	2%	ULACIT	3	3%
Hua Wei	1	1%	Universidad Hispanoamericana	4	4%
Total				114	100%

Tabla # 2, Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

Del total de 114 solicitudes enviadas para la encuesta únicamente, 57 fueron enviadas de vuelta completas. En la tabla # 3 se muestran los datos más relevantes de las entrevistas recibidas. En el anexo # 3 esta la lista de todas las personas a las que se les solicito completar la encuesta.

### Resumen de datos relevantes.

Total de solicitudes de encuesta enviadas						114						Total de encuestas recibidas						57					
% de respuesta												50%											
Genero			Experiencia			Puesto			Escolaridad														
Masculino	46	81%	0 a 5 años	6	11%	Jefatura	4	7%	Maestría	29	51%												
Femenino	11	19%	6 a 10 años	8	14%	Director	8	14%	Bachillerato	13	23%												
			16 o más	1	8	32%	Gerente	9	16%	Licenciatura	8	14%											
			11 a 15 años	2	5	44%	Profesional	3	6	63%	Secundaria	7	12%										

Tabla # 3, Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

Es claro que al ser una encuesta dirigida a un mercado específico y más aún con sujetos previamente definidos, los resultados únicamente reflejan los puntos de vista de dicha población seleccionada, y apenas nos podría servir de referencia para darnos alguna idea de los criterios de la población definida como empresas del mercado de telecomunicaciones en Costa Rica.

### Resultados.

A partir de los datos generados por medio de las encuestas, se logra determinar por un lado ¿cuáles son consideradas las competencias que debe poseer un graduado de un programa de MBA? y por ende ¿cuáles son las expectativas de la empresas?, expresadas en la opinión de las personas encuestadas.

### Competencias

Uno de los datos de alguna manera curioso es que a pesar de que las empresas declaran gestionar por competencias, no todo el personal está consciente del asunto o no todo el personal entiende qué son las competencias, lo cual no es parte del estudio, sin embargo es claro que es necesario, más allá de este estudio, que las empresas fortalezcan este tema, y deje de ser únicamente de dominio de expertos de reclutamiento y de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones.

En el gráfico # 1 se muestra el porcentaje de personas que indicaron que sus empresas gestionaban por medio de competencias y el de las empresas que no. Vale la pena notar que se envió la encuesta a 46 personas que laboran en la empresa Global Crossing, el cual representa un 43 por ciento de las encuestas enviadas, sin embargo, el porcentaje de personas que indican que sus organizaciones utilizan la gestión por competencias es de apenas un 30%, por ende un 70% indica que sus organizaciones no hacen uso de la gestión por competencias.



Gráfico # 1. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

### Competencias nucleares o bases de las organizaciones

Ante la pregunta abierta, cuáles son las competencias que su empresa usa como palancas de estrategia, se obtuvo el siguiente gráfico.



Gráfico # 2. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

## Competencias de los MBA

Se planteó a los encuestados una serie de competencias, correspondientes al modelo genérico definido para ejecutivos, considerado en este estudio el mismo modelo que se usó para los MBA, y que consiste en una serie de competencias. Lo anterior con el objetivo de estudiar cuáles competencias son consideradas por las empresas como las que debe poseer un MBA y en qué grados, esta pregunta arrojó los resultados mostrados en el gráfico # 3, a continuación:

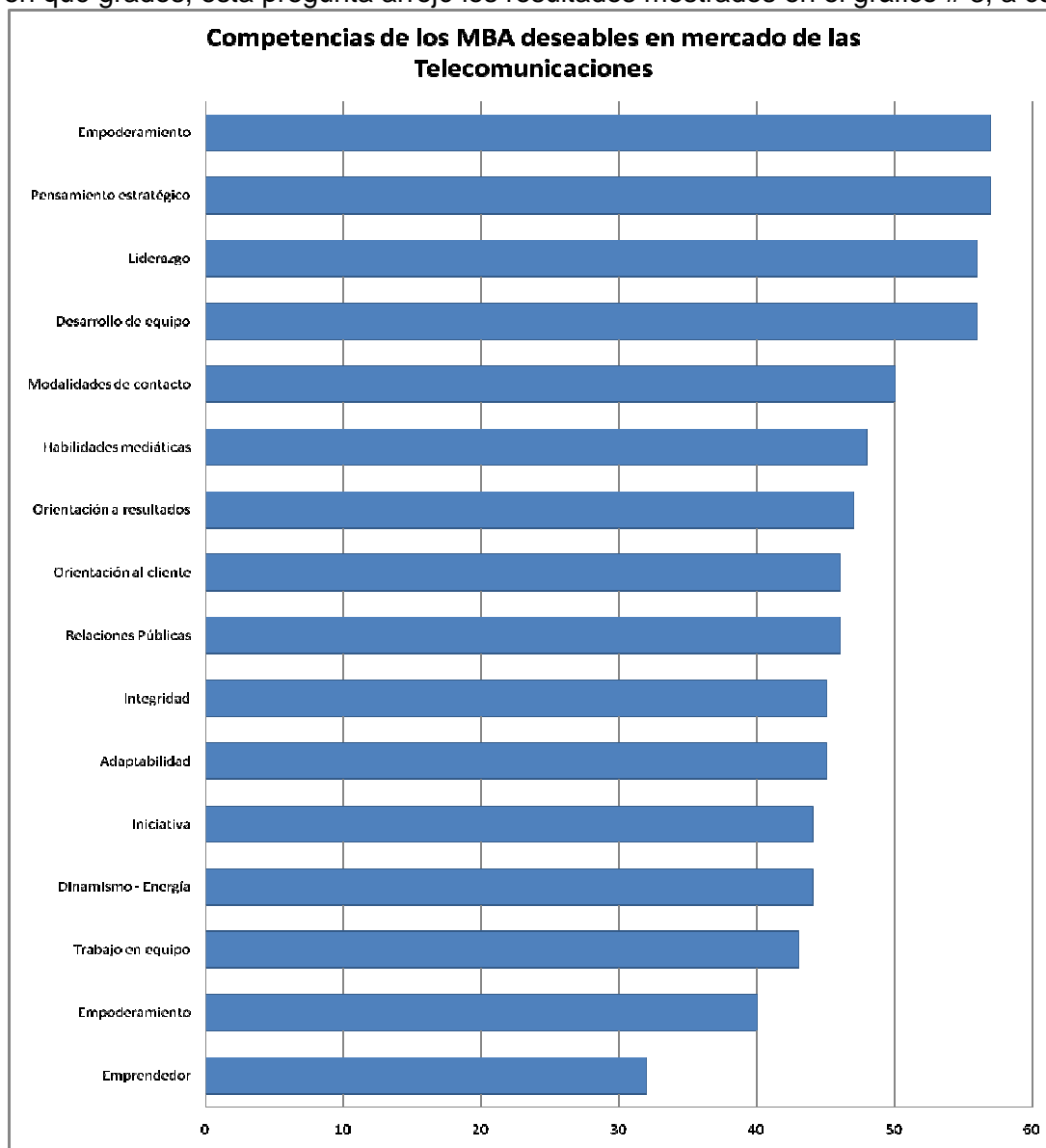


Gráfico # 3. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

Una vez conocidas las competencias que son consideradas como necesarias por un MBA, se les consultó a los encuestados, que señalaran las 5 más importantes, es decir, las que obligatoriamente debían tener los graduados de estos programas. Las respuestas se resumen en la tabla # 4.

### Las 5 competencias más importantes.

Competencia	Frecuencia	Competencia	Frecuencia
Liderazgo	183	Pensamiento estratégico	19
Trabajo en equipo	89	Habilidades mediáticas	5
Orientación al cliente	68	Orientación a resultados	4
Integridad	67	Desarrollo de equipo	1
Iniciativa	63	Emprendedor	0
Relaciones Públicas	41	Dinamismo - Energía	0
Adaptabilidad	28	Modalidades de contacto	0
Empoderamiento	25		

Tabla # 4. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.  
Aspectos por mejorar.

Sin ser el fin de la encuesta, se preguntó a los encuestados, en una consulta abierta, nos indicarán cuales son las principales fallas o debilidades de los graduados de programas MBA, o en su defecto qué faltaba incluir en la encuesta, las respuestas fueron las siguientes:

Puntos débiles			
Entorno	3	Experiencia	1
Idioma Inglés	5	Liderazgo	6
Herramientas tecnológicas	1	Inglés	5
		Uso de tecnología	2

Tabla # 5. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

Parece interesante que aún con este nivel de formación, se sigan notando debilidades formativas tanto en idioma inglés como en el uso de herramientas tecnológicas, lo cual sin duda, refuerza aun más la visión de ULACIT de formar a sus estudiantes en ambas áreas. De las personas que respondieron las preguntas, un total de 10 menciona el idioma inglés como una debilidad, 3 las herramientas tecnológicas. 6 más mencionan falta de liderazgo y 3 indican el conocimiento del entorno como aspectos a mejorar.

### Análisis de acuerdo con variables demográficas.

Con el fin de buscar posibles diferencias de opinión entre los miembros de la población realizamos una serie de cruces entre variables demográficas y competencias, es necesario en este punto hacer notar que dadas las características de esta población, algunos grupos tienen un mayor peso en las respuestas, simplemente por ser más grandes, ejemplo, relación entre hombres y mujeres encuestados, en la tabla # 3 se aprecia la relación de género, un 81% de los encuestados son de género masculino y un 9% femenino. El mismo caso sucede con las demás llaves, experiencia, puesto y escolaridad en donde también un grupo específico es mayoría y por ende como grupo, tiene mayor peso en sus respuestas.

### Competencias más importantes de acuerdo con la experiencia de encuestados.

Según los rangos de experiencia analizados en la encuesta, no se notan mayores diferencias de criterio, así vemos como en todas las categorías liderazgo es la más importante, en los 4 rangos trabajo en equipo es considerada como muy importante ya que en 3 de las categorías es número 2, siendo en el rango de 6 a 10 años la número 5.

**Las 5 competencias de acuerdo a experiencia.**

0 a 5 años		6 a 10 años		11 a 15 años		16 o más	
Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1	Liderazgo	1
Trabajo en equipo	2	Integridad	2	Trabajo en equipo	2	Trabajo en equipo	2
Orientación al cliente	3	Iniciativa	3	Orientación al cliente	3	Orientación al cliente	3
Empoderamiento	4	Empoderamiento	4	Integridad	4	Adaptabilidad	4
Integridad	5	Trabajo en equipo	5	Relaciones Públicas	5	Iniciativa	5

Tabla # 6. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

La competencia orientación al cliente es número tres en tres de los rangos de experiencia.

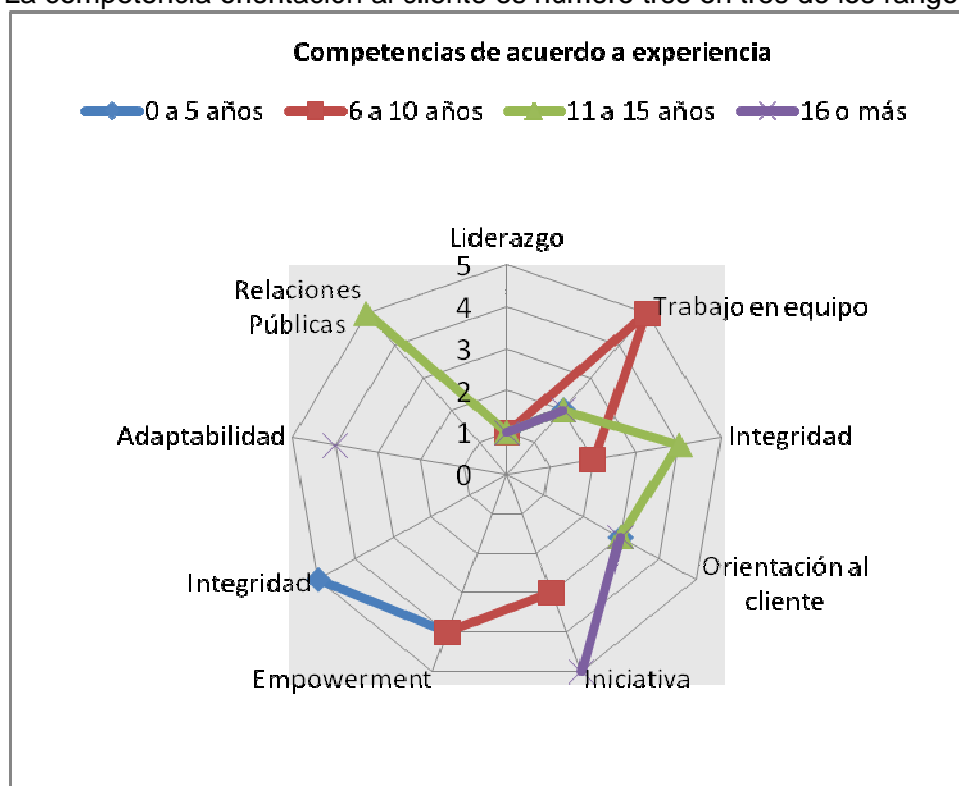


Gráfico # 4. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

**Competencias más importantes de acuerdo con el puesto de los encuestados.**

Al igual que en el cruce anterior, el liderazgo es la competencia número uno, esta vez no en las cuatro categorías de puesto. Para las jefaturas encuestadas la orientación al cliente es la más importante, y el liderazgo es la número tres para los jefes.

**Las 5 competencias de acuerdo con el puesto.**

Posición	Director	Jefatura	Gerente	Profesional
1	Liderazgo	Orientación al cliente	Liderazgo	Liderazgo
2	Relaciones Públicas	Trabajo en equipo	Orientación al cliente	Integridad
3	Integridad	Liderazgo	Trabajo en equipo	Iniciativa
4	Orientación al cliente	Iniciativa	Iniciativa	Trabajo en equipo
5	Habilidades mediáticas	Relaciones Públicas	Empoderamiento	Orientación al cliente

Tabla # 7. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

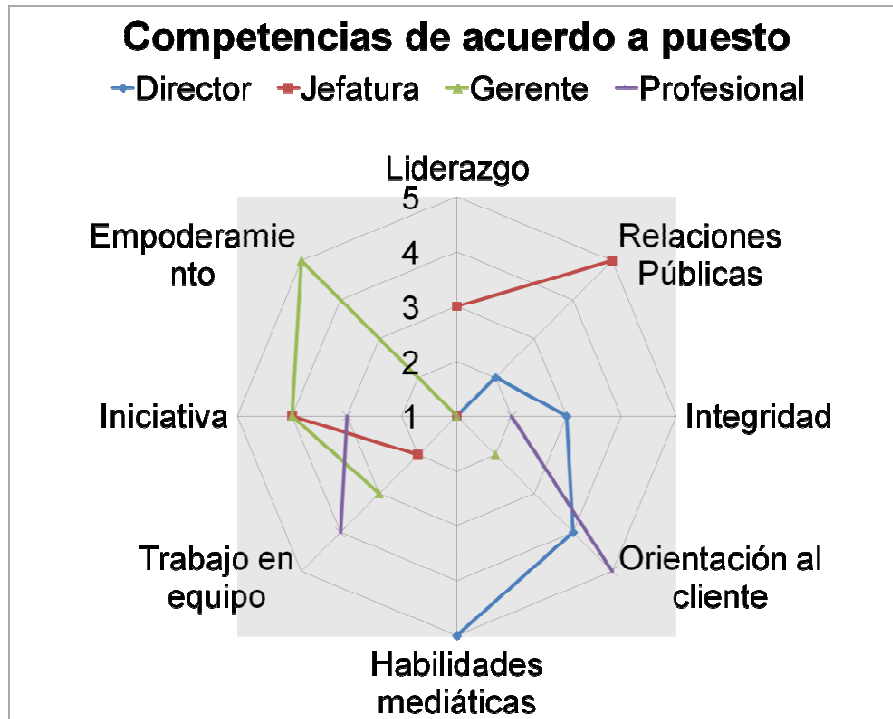


Gráfico # 5. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

**Competencias más importantes de acuerdo con el género de los encuestados.**

Teniendo presente que la distribución de las encuestas por género fue de 81% masculino y 19% femenino, no se nota mayor diferencia de criterio entre los encuestados, las diferencias más significativas se dan en que para los varones la orientación al cliente es la competencia número cuatro en tanto que las mujeres entrevistadas no lo consideran como una competencia entre las 5 más importantes. Situación similar se da con la adaptabilidad, que para el género femenino es la número cinco.

**Las 5 competencias de acuerdo al género.**

	Femenino	Masculino
Liderazgo	1	1
Trabajo en equipo	2	2
Integridad	3	5
Iniciativa	4	3
Adaptabilidad	5	
Orientación al cliente		4

Tabla # 8. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

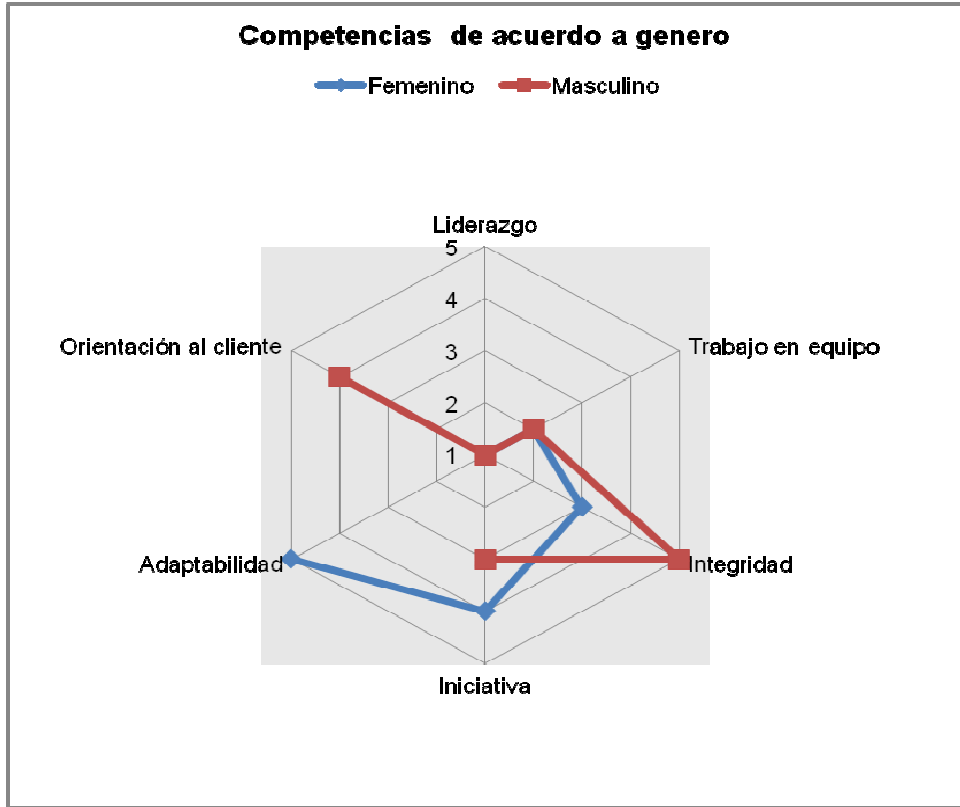


Gráfico # 6. Elaboración propia a partir de datos de encuestas.

**Competencias más importantes de acuerdo con la escolaridad de los encuestados.**

Nuevamente en la llave entre escolaridad y competencias más importantes, el liderazgo es la número uno en los cuatro rangos de escolaridad predefinidos. Sin embargo a diferencia de las otras 3 llaves estudiadas, hay 8 competencias que son parte de las 5 más importantes.



**Las 5 competencias de acuerdo con nivel de escolaridad.**

	Bachillerato Universitario	Licenciatura	Maestría	Secundaria
Liderazgo	1	1	1	1
Adaptabilidad	2		5	
Trabajo en equipo	3	3	3	2
Relaciones Públicas	4			
Iniciativa	5	4	2	
Integridad		2		4
Orientación al cliente		5	4	3
Pensamiento estratégico				5

Tabla # 9 Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

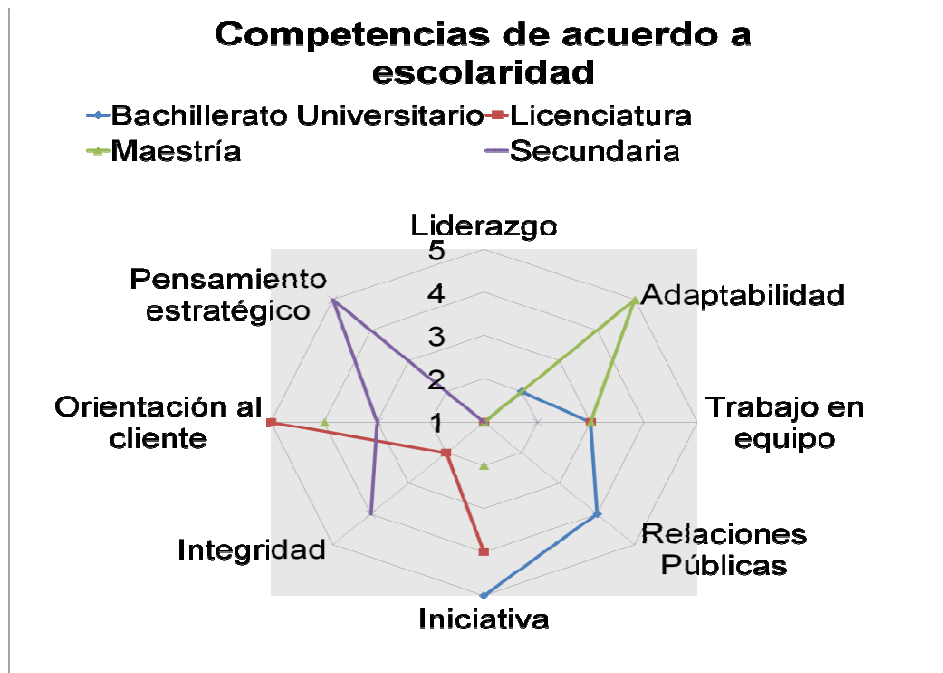


Gráfico # 7. Elaboración propia a partir obtenidos en las encuestas.

**Competencias de acuerdo con criterios seleccionados (género, experiencia, escolaridad, puesto)**

Competencia	General	Experiencia				Genero		Puesto				Escolaridad			
		0 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 o más	Femenino	Masculino	Director	Jefatura	Gerente	Profesional	Bachil. U.	Licenciatura	Maestría	Secundaria
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
Trabajo en equipo	2	5	2	2	2	2	2		2	3	4	3	3	3	2
Orientación al cliente	3		3	3	3	5	4	4	1	2	5			4	3
Integridad	4	2	4	4		3	5	3			2		2		4
Iniciativa	5	3			5		3		4	4	3	5	5	2	
Adaptabilidad					4	4						2	4	5	
Empoderamiento		4								5					
Habilidades mediáticas								5							
Pensamiento estratégico															5
Relaciones Públicas			5	5				2	5			4			

Tabla # 9 Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

**Las 5 competencias más importantes en el mercado de las telecomunicaciones.**

Después de analizar todas las respuestas recibidas nuestra población previamente definida seleccionó Liderazgo, Trabajo en equipo, orientación al cliente, Integridad e iniciativa como las 5 competencias más importantes en el mercado de telecomunicaciones. Los porcentajes se muestran en el gráfico # 8. Como nos indicaban los diferentes cruces de variables *el liderazgo*, es sin duda alguna, la competencia que la población seleccionada considera como la más importante de todas.



Gráfico # 8. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en las encuestas.

### Conclusiones

Las competencias, que dentro del marco de referencia predefinido en esta investigación, son consideradas como las más importantes y que por principio son las que dicho mercado espera encontrar en los profesionales graduados de un programas de MBA, son para el mercado de las empresas de Telecomunicaciones *Liderazgo, Trabajo en equipo, orientación al cliente, Integridad e Iniciativa.*

Más allá las combinaciones realizadas en esta investigación *el liderazgo* es la competencia que es considerada como la más importante para un graduado de MBA, esta situación se repitió tanto en todas las variables planteadas, desde género, hasta experiencia, puesto y escolaridad. También se debe indicar que las tres primeras competencias mencionadas en el párrafo anterior se repiten en todas los análisis realizados.

Es de esperar que un profesional con el grado de maestría tenga el menos un dominio instrumental del idioma Inglés así como de las herramientas tecnológicas, sin embargo, estos son aspectos que se mencionan como fallas formativas de los graduados de programas de MBA. Es importante notar que para nuestra Universidad y dentro del desarrollo de las competencias que plantea está precisamente el manejo del idioma inglés y el uso de las herramientas tecnológicas, esto me permite concluir, sin que este haya sido el fin de este estudio, que nuestra Universidad está leyendo de manera apropiada las demandas del mercado laboral y empresarial.

### **Comentarios finales.**

A pesar de no ser necesariamente objeto de esta investigación, fue interesante encontrar que el tema de las competencias, aunque no es un tema nuevo, no es de dominio general, inclusive es poco conocido.

Cabe agregar que a pesar de que el estudio únicamente cubre la opinión de 57 personas, el mismo se comentó con más personas, desde estudiantes de bachillerato a profesionales de otras ramas, gerentes, académicos y demás. Es importante hacer notar que la literatura estudiada indica que las competencias son usadas como modelo de enseñanza fuera de nuestras fronteras. Lo anterior, sin duda hace que como estudiantes de Ulacit, se refuerce nuestra visión de que estamos estudiando en una universidad que va más allá del promedio.

### **Bibliografía**

Alles, Martha Alicia. (2005). Desempeño por competencias. Evaluación 360. Buenos Aires: Ediciones Granica

Alles, Martha Alicia. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica

Alles, Martha Alicia. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires: Ediciones Granica

Ernst & Young. (N.D.). Manual del Director de recursos humanos. ND: Ernst & Young.

Fernández, Javier. (2006). Gestión por competencias. En J. Fernández, Gestión por competencias. México: Prentice Hall.

Kb Consultores (N.D.) Diplomado en Gestión del Talento basado en Competencias. Recuperado el 12 de marzo de 2011 de <http://kbconsultorias.com/>

Vargas, Carlos (2010). Competencias generales y disciplinares, requeridas el profesional en finanzas en el mercado laboral costarricense, según los empleadores o expertos. Ulacit: San José

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Anexo #1

Encuesta aplicada.

## Anexo # 2

Competencias del modelo. Tomado de Alles, Martha Alicia. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica

### **Emprendedor**

Es aquel que cambia recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al emprendedor es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. . Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios, ya sea desde una posición de conducción como desde una de participante en un equipo

### **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

### **Empoderamiento**

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores,

Que asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.

### **Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.

### **Liderazgo**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

### **Trabajo en equipo**

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

### **Orientación a los resultados**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

### **Orientación al cliente**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

### **Relaciones Públicas**

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

### **Adaptabilidad**

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

### **Dinamismo - Energía**

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

### **Empoderamiento**

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

### **Pensamiento estratégico**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

### **Habilidades Mediáticas**

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz.

Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

### **Modalidades de Contacto**

**(Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

### **Desarrollo del Equipo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Anexo # 3

Lista de personas a las que se solicito completar encuesta.



Anexo # 4

Poster para presentación de investigación.

Anexo # 5

Base de datos de las respuestas.