



---

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**Faculta de Ciencias Empresariales**  
**Carrera de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en**  
**Finanzas**  
**Curso: Investigación Empresarial**

---

Tema: “Construcción del perfil del profesional modelo en posiciones de liderazgo, de acuerdo con la percepción de los empleadores del mercado laboral costarricense”

---

**Elaborado por:**  
Licda. Tatiana Mora Vargas, MBA.

**Facilitador:**  
Oscar Ugalde Hernández

**Fecha:** Junio 2010

---

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	1
<b>1.Marco Teórico</b> .....	2
1.1 Definición de competencia .....	2
1.2 Origen histórico de las competencias.....	3
1.3 Las competencias en las empresas.....	4
1.4 Conceptualización de las competencias.....	4
1.5 Características de las competencias.....	5
1.6 Elementos de las competencias.....	6
1.7 Tipos de competencias .....	7
1.7.1 Competencias técnicas .....	7
1.7.2 Competencias generales .....	7
1.8 Competencias aplicables para un líder en el campo de las finanzas.....	8
1.8.1 Definición de las competencias analizadas en esta investigación.....	9
<b>2.Metodología de la Investigación</b> .....	12
2.1 Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
2.2 Tipo de investigación .....	12
2.3 Enfoque de investigación.....	12
2.4 Hipótesis .....	12
2.5 Variables .....	13
2.6 Instrumentos para la investigación.....	14
2.7 Sujetos de investigación .....	14
<b>3. Análisis y discusión de los resultados</b> .....	14
3.1 Análisis gráfico de las características personales de los sujetos de estudio .....	17

# Artículo Científico

---

3.2 Análisis gráfico de las competencias cuestión de análisis .....	22
<b>4. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Bibliografía .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Promedio aritmético.....	16
Gráfico 2. Varianza .....	16
Gráfico 3. Desviación media absoluta .....	17
Gráfico 4. Sexo de los entrevistados .....	18
Gráfico 5. Edad de los entrevistados.....	18
Gráfico 6. Años de experiencia laboral .....	18
Gráfico 7. Sector laboral.....	18
Gráfico 8. Tipo de formación académica .....	19
Gráfico 9. Último año académico adquirido .....	19
Gráfico 10. Campo de especialización académica .....	20
Gráfico 11. Posición dentro de su organización.....	20
Gráfico 12. Personas a cargo.....	20
Gráfico 13. Rango salarial.....	20
Gráfico 14. Casa de habitación.....	21
Gráfico 15. Personas dependientes del salario .....	21
Gráfico 16. Innovación .....	22
Gráfico 17. Liderazgo ejecutivo .....	22
Gráfico 18. Responsabilidad social.....	23
Gráfico 19. Comunicación .....	23
Gráfico 20. Ética profesional .....	23

## Artículo Científico

---

Gráfico 21. Tolerancia a la ambigüedad.....	23
Gráfico 22. Networking .....	24
Gráfico 23. Conocimiento del negocio .....	24
Gráfico 24. Resolución de problemas .....	25
Gráfico 25. Credibilidad técnica .....	25

### ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Modelo de acción centralizada de liderazgo de Adair.....	8
Diagrama 2. Clasificación de las competencias.....	9
Diagrama 3. Perfil personal, familiar y educacional.....	26
Diagrama 4. Perfil profesional basado en competencias.....	27

### “Construcción del perfil del profesional modelo en posiciones de liderazgo, de acuerdo con la percepción de los empleadores del mercado laboral costarricense”



<sup>1</sup>Autora: Tatiana Mora Vargas, MBA.

#### Resumen

El mercado laboral costarricense exige profesionales cada vez mejor preparados y con los conocimientos y habilidades necesarias para poder hacerle frente a los requerimientos de los empleadores en este mercado.

---

<sup>1</sup> Autora: Tatiana Mora Vargas, MBA.

Máster en Administración de Empresas con énfasis en Comercio Internacional, ULACIT.

Licenciada en Comercio Internacional UIA, Bachiller en Administración de Aduanas Universidad Braulio Carrillo.

Candidata a la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, ULACIT

Correo electrónico: tatimora1804@gmail.com

De manera que es vital que las universidades del país, logren desarrollar programas educativos acordes con esas necesidades, para ofrecer profesionales competitivos, eficientes y que cumplan con los requerimientos actuales del mercado laboral.

Esta investigación se enfoca en construir el perfil del profesional modelo en posiciones de liderazgo de acuerdo con la percepción de los empleadores de empresas públicas y privadas, con el fin de servir de apoyo a instituciones educativas en la elaboración, corrección y mejora de los programas universitarios para estudiantes avanzados en el área de finanzas.

El perfil del profesional modelo que se desempeña en posiciones de liderazgo, se desarrollará según las competencias generales y disciplinarias, ya que todo profesional necesita desarrollar una combinación adecuada de ambas para ejercer sus funciones correctamente y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

En este trabajo, se hace un análisis de las principales competencias que deben poseer los profesionales con puestos laborales de liderazgo, para determinar los

conocimientos, habilidades y características generales que deben poseer.

## Palabras Clave

- Puestos de liderazgo
- Competencias generales
- Competencias disciplinarias
- Empleadores

## Abstract

The Costa Rican labor market demands professionals, increasingly better prepared, with the knowledge and skills necessary to cope with the requirements of Costa Rican labor market employers.

So it is vital that the country's universities are able to develop educational programs according to those needs which in turn will ensure students will be prepared to receive competitive and professional job offers. This will ensure job contenders will remain professional and efficient while meeting the current needs of the labor market.

Research focuses on building the profile of the professional model in leadership positions according to the perceptions of employers to support educational institutions in the development, correction and

improvement of university programs for advanced students in the area of finance.

The professional profile in leadership positions will be developed according to the competences as every professional must develop an appropriate mix of both in order to perform their work properly and achieve compliance with the objectives and organizational goals.

This research focuses on the analysis of major, general, and disciplinary competences. It must include professionals with leadership positions in order to determine the knowledge, skills and general characteristics they must possess.

## Keywords

- Leadership positions
- General competence
- Disciplinary skills
- Employers

## Introducción

Hoy en día, las finanzas son un elemento clave en el desarrollo adecuado de cualquier negocio u organización, ya que gracias a la creciente globalización de la economía, se hace necesario entender el entorno internacional y nacional que se deriva de ella para poder administrar eficientemente los recursos económicos de una empresa, mediante la toma de decisiones basadas en acontecimientos internacionales y locales, esto con el fin de tomar las medidas necesarias para evitar los riesgos, y aprovechar las oportunidades que ofrece el constante desarrollo del entorno mundial. (Kozikowski, 2007).

Por ello, el contar con una fuerza laboral altamente preparada, capaz de hacerle frente a los retos que plantea la globalización económica y las necesidades propias de cada organización, es de suma importancia, ya que son los profesionales que tendrán en sus manos la responsabilidad de tomar las mejores decisiones según la realidad económica del país y del mundo en general. Por consiguiente, la pregunta a resolver por esta investigación es la siguiente:

*¿Cuál es el perfil del profesional modelo con posiciones de liderazgo, de acuerdo con la percepción de los empleadores en el mercado laboral costarricense?*

Actualmente, muchas empresas y universidades no han logrado definir cuáles son las competencias básicas que debe poseer este profesional, lo que ha ocasionado escases de talento y una fuerza laboral con vacíos intelectuales muy importantes. Muestra de esto es la encuesta realizada por la empresa ManPower 2009, donde Costa Rica ocupó uno de los lugares más bajos.

Esta investigación se basa en la recolección de información a través de cuestionarios dirigidos a empresas del sector público y privado del mercado laboral costarricense; una vez recolectada la información, se realiza un análisis de los resultados para determinar las principales conclusiones sobre el tema.

## 1. Marco Teórico

### *Análisis teórico sobre las competencias generales y disciplinarias de los profesionales en cuestión*

Antes de iniciar el análisis de los principales datos obtenidos en la investigación realizada, es necesario desarrollar el tema de las competencias generales y disciplinarias de manera teórica para así tener un mejor entendimiento de la materia y de la investigación en general.

#### 1.1 Definición de competencia

No existe consenso sobre la conceptualización de competencia; sin embargo, algunas definiciones son más claras y precisas.

Spencer y Spencer (1993) la definen de una forma precisa y clara al decir que “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (p. 9). Es decir son las características que le permiten al individuo ejercer de una forma más exitosa y efectiva sus labores, enfocados al logro de metas específicas.

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Por último, Martha Alles (2005) define competencia como “un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados” (p. 79).

Independientemente de la definición que se analice, los autores anteriores coinciden en que la noción de competencia está relacionada con los aspectos de capacitación y productividad de un individuo para ejercer, de forma eficiente, sus labores, mediante el desempeño y el

cumplimiento de los resultados que se le establezcan gracias a una combinación adecuada de educación y trabajo.

### **1.2 Origen histórico de las competencias**

El concepto de competencias se puede contextualizar desde el punto de vista de gestión por competencias, competencias para el desarrollo de la gente, selección del personal según las competencias, entre otros. Sin embargo, sin importar el contexto en el que se desarrolle, el concepto de competencias no es nuevo, ya que desde los orígenes de las ciencias administrativas, la productividad y la eficiencia del trabajador han sido considerados en el desarrollo de muchas teorías administrativas que aún hoy son implementadas por muchas organizaciones.

La motivación humana es uno de los conceptos de la administración científica que más se relaciona con el desarrollo de las competencias en los trabajadores. “El Modelo Tradicional” de Frederick Taylor, de finales del siglo XIX, promovía la motivación de los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales como medio para aumentar su productividad. No obstante, Elton Mayo concluyó que el hombre no sólo se motiva a través del dinero, sino que existía una serie de variables que incidían en él. Todos esos aportes contribuyeron, en gran medida, a establecer los estilos de manejo de las organizaciones basados, en especial, en los aportes de Taylor, Fayol y Max Weber. Este último consideraba que por naturaleza las personas eran negligentes para el trabajo, por lo que debían ser tratados con mucha autoridad y ser supervisados constantemente. Históricamente, esos autores constituían la base del pensamiento empresarial y fue en la década de los sesenta cuando se empezaron a valorar los aportes que pretendían darle mayor importancia a la parte humana de las empresas: “los trabajadores”.

A partir de 1960, se empieza a reconocer la importancia de la fuerza laboral en las organizaciones, que se inicia un proceso de desarrollo humano-laboral, lo cual da como resultado, el desarrollo de competencias para aumentar la productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Autores como David McClelland, Talcott Parsons y J.W.

Atkinson han hecho aportes importantes en el desarrollo e implementación de las competencias en la administración de las organizaciones (Ugalde, 2010).

### 1.3 Las competencias en las empresas

Gracias a la globalización, se vive en un mundo de constantes cambios en donde se debe manejar información permanentemente; de ahí que es necesario crear nuevas maneras de trabajar, de desarrollar nuevos procesos y, sobre todo, de promover nuevas competencias en el recurso humano, para que cumpla con los requerimientos del mercado laboral, el cual es cada día más exigente.

Es así como las competencias de la fuerza laboral revisten hoy día gran importancia en el manejo de cualquier organización, ya que permiten el cumplimiento de las labores de cada empleado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa. Las empresas necesitan contar con un personal que realice su trabajo sin afectar la calidad de los productos o servicios que ofrezca, para el desarrollo de competencias, para que cada colaborador sea responsable por la planeación y los resultados de su trabajo.

### 1.4 Conceptualización de las competencias

Según Vargas (2004), existen tres enfoques que permiten un mejor acercamiento sobre el concepto de “competencia”. Ellos son:

- **Enfoque funcionalista:** el cual describe una “competencia” como la capacidad que tiene una persona de ejecutar eficientemente una tarea, después de haber recibido las indicaciones necesarias para llevarla a cabo.
- **Enfoque conductista:** considera una “competencia” como los atributos personales, llámense actitudes y capacidades, que tienen un individuo para desempeñar las funciones que se le asignan.
- **Enfoque holístico:** incluye los dos enfoques anteriores.

Como el enfoque conductista considera una serie de actitudes y capacidades que permiten determinar la efectividad de un individuo para realizar las funciones que se le asignen, el cual es base de la presente investigación, pues permite diferenciar a los individuos objeto de análisis, y así cumplir con el objetivo propuesto, al querer construir el perfil modelo del profesional en finanzas con un grado académico de maestría.

El autor Jim Kochansky (Vargas, 2004, p. 11) conceptualiza las competencias como “las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”. Esta definición se basa en los atributos personales como actitudes y capacidades para realizar eficientemente una tarea, enfocándose en las características de las personas y la aplicación que hagan de ellas en diferentes contextos de trabajo. Por eso, es la definición que mejor se ajusta al enfoque conductista utilizado como base para el análisis de las competencias generales y disciplinarias que debe poseer el graduado en maestría en el área de finanzas.

### 1.5 Características de las competencias

Las competencias tienen una relación muy estrecha con ciertos criterios que permiten obtener un rendimiento superior y eficaz durante el desarrollo de una tarea o situación en particular. Por ello, se pueden citar las tres características básicas de una competencia según Spencer y Spencer (1993):

- a) ***Característica fundamental:*** lo que quiere decir que una competencia indica la manera de comportarse o pensar de un individuo en determinadas situaciones o tareas y que perdura durante un período razonable de tiempo.
  
- b) ***Relación causal:*** el conocer las competencias que posee o que debe poseer una persona permite predecir su comportamiento y el rendimiento en el trabajo.

- a) **Basada en criterios:** lo que quiere decir es que las competencias permiten predecir lo que se hace bien o mal mediante la medición de criterios o estándares.

### 1.6 Elementos de las competencias

Las competencias poseen varios elementos que se conjugan entre sí, para lograr que la persona realice su trabajo de la mejor manera posible, ya que a pesar de que un individuo tenga los conocimientos para hacer un determinado trabajo, no lo hará correctamente sino lo desea hacer, o no sabe cómo hacerlo a pesar de que esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo. Debe tener el deseo de realizarlo. (Vargas, 2004).

Por esa razón, se pueden citar ciertos elementos clave en las competencias que, según Guy Le Boterf (1996), son necesarios para lograr que los individuos logren un rendimiento superior y eficaz. Dichos elementos son:

- a) **El saber actuar:** contempla los factores que determinan la capacidad de las personas para realizar las tareas que se le encomiendan. Se refiere a la preparación técnica, estudios formales, conocimiento y manejo adecuado de sus recursos cognitivos.
- b) **El querer actuar:** no solamente se refiere a la motivación interna de una persona, sino también al deseo intrínseco de realizar una tarea o acción en concreto. Se refiere a tener sentido, imagen de sí, reconocimiento y confianza.
- c) **El poder actuar:** a pesar de que en determinadas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, no se presentan las condiciones necesarias para que emprenda determinada labor o tarea. Se refiere a conocimientos teóricos y del negocio, las habilidades operativas, las habilidades relacionales y las habilidades cognitivas.

La mezcla adecuada de los elementos anteriores es necesaria para garantizar que los individuos desarrollen y exploten eficientemente las competencias que posean, para lograr el cumplimiento de sus tareas y objetivos organizacionales.

### 1.7 Tipos de competencias

Diversos autores han clasificado las competencias de distintas maneras, las cuales presentan algunas similitudes y diferencias entre sí, al igual que con la cantidad de competencias tomadas en cuenta para dicha clasificación. Sin embargo, esta investigación se basa en la clasificación dada por Pablo Cardona y María Chinchilla (1999), ya que pertenecen a la escuela de pensamiento conductista y además se ajusta a las necesidades y requerimientos de este estudio, proporcionando una clasificación adecuada para lograr los objetivos del análisis.

- a) **Competencias técnicas o de puesto:** son los atributos o rasgos que requiere una persona que desempeñe su trabajo de forma excepcional e incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, las cuales son vitales para desempeñar eficiente una tarea o trabajo en concreto.
- b) **Competencias directivas o genéricas:** conocidas también como “core competences”, son comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito de un individuo en una función específica.

**1.7.1 Competencias técnicas (conductistas):** por su parte, las competencias técnicas corresponden a los conocimientos específicos que deben poseer los empleados de un determinado departamento o empresa, para ejercer sus funciones de la mejor manera posible.

**1.7.2 Competencias generales (core competences):** las competencias generales de cualquier funcionario son un elemento muy importante en su valoración profesional y en la medición de su desempeño, ya que las competencias generales permiten determinar el comportamiento ideal de una persona para tener éxito en un determinado puesto de trabajo. Las competencias generales no son las mismas para todos los puestos de trabajo ni las mismas para todas las empresas, ya que dependiendo de la naturaleza de su negocio, así serán las competencias generales requeridas para lograr ser una empresa más exitosa en el mercado donde se desarrolle.

### 1.8 Competencias aplicables para un líder en el campo de las finanzas

La realidad actual del país demanda profesionales altamente preparados, capaces de hacerle frente a los desafíos del mercado laboral de la mejor manera posible, a través de una dirección efectiva de su equipo de trabajo, a través del desarrollo de habilidades específicas pero sobre todo de la capacidad que tengan para liderar eficientemente su organización.

El campo de las finanzas necesita profesionales con habilidades específicas y generales que se conjuguen de la mejor forma posible para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas específicas de las diferentes empresas del país.

El modelo de acción centralizada de Adair (1973) muestra cómo los líderes pueden cumplir las metas y objetivos empresariales a través de la conjugación de tres pilares claves:

- dirección del trabajo para que éste se cumpla (estructuración de tareas)
- soporte y revisión del trabajo de sus subordinados para que cumplan sus tareas
- coordinar y fomentar el trabajo en equipo como un conjunto

**Diagrama 1. Modelo de acción centralizada del liderazgo de Adair (1973)**

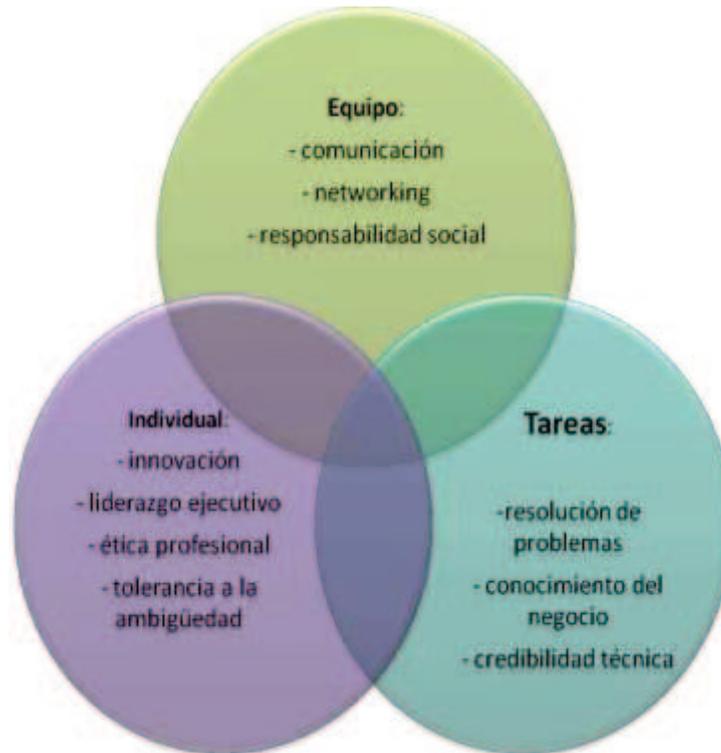


**Fuente: elaboración propia**

Tomando como base el modelo de Adair (1973), las competencias de un profesional en puestos de liderazgo tienen que ser una mezcla de sus capacidades para la dirección de su equipo de trabajo, las capacidades individuales de un líder y la ejecución de tareas específicas, de manera

que las competencias que serán analizadas por esta investigación se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Diagrama 2. Clasificación de competencias de un profesional en puestos de liderazgo.**



**Fuente: elaboración propia (2010)**

### 1.8.1 Definición de las competencias analizadas en esta investigación

Tomando como referencia el Diccionario de Comportamientos de Martha Alicia Alles (2005) las competencias cuestión de análisis se pueden definir de la siguiente manera:

#### **Competencias para la dirección del equipo de trabajo**

- **Comunicación:** capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de los grupos y el diseño efectivo de reuniones incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- **Networking:** consiste en la capacidad para crear y mantener una red de contactos con personas, las cuales son útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo además se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para así potenciar los negocios.
- **Responsabilidad Social:** tiene que ver con la capacidad de respuesta de una empresa y de sus miembros frente a los efectos e implicaciones que pueden causar sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona, ya que las empresas deben ser socialmente responsables de las actividades que realizan, las cuales tienen que orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de las personas que se benefician de su actividad comercial además del cuidado y preservación del entorno en que se desarrolla.

### Competencias individuales de un líder

- **Innovación:** es la capacidad para modificar las cosas partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad lo que implica idear soluciones nuevas y diferentes a los problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
- **Liderazgo ejecutivo:** habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. El liderazgo ejecutivo también contempla el fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos, capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a los demás, motivar e inspirar confianza.
- **Ética profesional:** sentir y actuar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, lo que implica sentir y obrar de ese modo en todo momento, tanto en

la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece.

- **Tolerancia a la ambigüedad:** la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambio en el medio. Asociado a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Maneja situaciones complejas o ambiguas.

### **Competencias para la ejecución de tareas específicas**

- **Resolución de problemas:** provee dirección clara pero brinda espacio para iniciativa y creatividad. Elimina barreras organizacionales que impiden el éxito. Anticipa el impacto y consecuencias de decisiones. Analiza la interacción de variables complejas. Toma decisiones difíciles. Busca soluciones (ganar-ganar) al enfrentarse a puntos de vista contrarios.
- **Conocimiento del negocio:** justifica los requerimientos de recursos a interesados. Anticipa tendencias futuras y visualiza la oportunidad del negocio. Realiza asignación y administra recursos humanos, financieros y materiales de manera efectiva. Reconoce cuando los objetivos de negocios no concuerdan con las tendencias de negocios y asisten en fijar un nuevo rumbo.
- **Credibilidad técnica:** implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

## 2. Metodología de la Investigación

### 2.1 Objetivos

**Objetivo general:** construir el perfil del profesional modelo en posiciones de liderazgo de acuerdo con la percepción de los empleadores del mercado laboral costarricense, como base en la valoración de los planes de estudio actual de las universidades del país.

#### **Objetivos específicos:**

- Describir el perfil ideal de los profesionales en puestos de liderazgo, según el criterio de los empleadores del mercado laboral costarricense
- Servir como referencia para la valoración del plan de estudios universitario impartido a los estudiantes del nivel de maestría.

### 2.2 Tipo de Investigación

Esta investigación se basa en un estudio descriptivo, porque busca especificar las competencias que los profesionales antes mencionados, deben poseer para hacerle frente de la mejor manera posible a las necesidades específicas de ese mercado laboral. Además, es un estudio explicativo, porque proporcionara un entendimiento con respecto a las competencias requeridas en los profesionales con puestos de liderazgo en el mercado laboral costarricense.

### 2.3 Enfoque de investigación

Esta investigación se fundamenta en el enfoque mixto, ya que se basa en un estudio cuantitativo y cualitativo.

### 2.4 Hipótesis

La hipótesis se ha formulado de una manera interrogativa, la cual se presenta a continuación:  
*¿Cuál es el perfil del profesional modelo en puestos de liderazgo según la percepción de los empleadores del mercado laboral costarricense?*

## 2.5 Variables

En esta investigación, la variable dependiente son todas las competencias que deben poseer los profesionales en puestos de liderazgo, mientras que las variables independientes son las características personales, familiares y educacionales que poseen estos profesionales. A continuación se detallan dichas variables.

**Tabla 1. Variable dependiente e independiente**

Variable Dependiente	Definición	Definición Operacional e Indicadores
Competencias	Atributos o características del individuo que le permiten ejecutar satisfactoriamente una actividad laboral claramente especificada.	<p>Son variables que reflejan las habilidades o atributos profesionales, las cuales se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Liderazgo ejecutivo</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Tolerancia a la ambigüedad</li> <li>• Networking</li> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Credibilidad técnica</li> </ul>
Variable Independiente	Definición	Definición Operacional e Indicadores
Características propias del profesional	Son las características personales de cada individuo en campos como la familia, la educación, el trabajo, entre otros.	<p>Son características que muestran ciertos aspectos personal de los profesionales en cuestión, las cuales se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Edad</li> <li>• Años de experiencia laboral</li> <li>• Sector laboral</li> <li>• Tipo de formación académica universitaria</li> <li>• Último grado académico</li> <li>• Campo de especialización académica</li> <li>• Posición dentro de la organización</li> <li>• Personal a cargo</li> <li>• Rango salarial</li> <li>• Casa de habitación</li> <li>• Personas dependiente de su salario</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

### 2.6 Instrumentos para la investigación

El instrumento que se utiliza en esta investigación es el cuestionario, ya que es un instrumento de medición confiable y con gran validez.

### 2.7 Sujetos de investigación

La **población** de este estudio son los profesionales en posiciones de liderazgo que laboran en el mercado costarricense, tanto en empresas privadas como públicas.

La **muestra** se basa en 143 entrevistas realizadas a empleadores que realizan actividades económicas en el mercado laboral costarricense. La muestra se seleccionó a conveniencia ya que es necesario el conocimiento del universo de investigación por lo que el investigador selecciona intencionalmente las unidades de estudio.

Los **sujetos de estudio** son: empresas públicas y privadas donde laboran profesionales en puestos de liderazgo.

Teniendo claro el marco metodológico que sigue esta investigación, se procede con el análisis de la información recolectada.

## 3. Análisis y discusión de los resultados

A continuación, se analizan los principales resultados obtenidos gracias al cuestionario aplicado a 143 empleadores del sector público y privado del país, con el fin de determinar las principales competencias que tienen que poseer los profesionales en puestos de liderazgo en el mercado laboral costarricense.

**Tabla 2. Análisis estadístico descriptivo**

Entrevistado / Competencias	Innovación	Liderazgo Ejecutivo	Responsabilidad Social (Integridad)	Comunicación	Ética Profesional	Tolerancia a la Ambigüedad	Networking	Conocimiento del Negocio (Business Acumen)	Resolución de Problemas	Credibilidad Técnica
VALOR MÍNIMO	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2
VALOR MÁXIMO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO ARITMÉTICO	4.42	4.61	3.81	4.76	4.87	4.16	4.12	4.42	4.60	4.35
VARIANZA	0.39	0.31	0.97	0.22	0.12	0.47	0.58	0.43	0.28	0.50
DESV. ESTANDAR	0.62	0.56	0.99	0.47	0.34	0.69	0.76	0.65	0.53	0.70
ERROR ABSOLUTO	81.26	72.06	116.74	53.26	32.95	77.20	82.83	83.58	70.95	87.15
DESV. ESTANDAR MEDIA	0.57	0.50	0.82	0.37	0.23	0.54	0.58	0.58	0.50	0.61

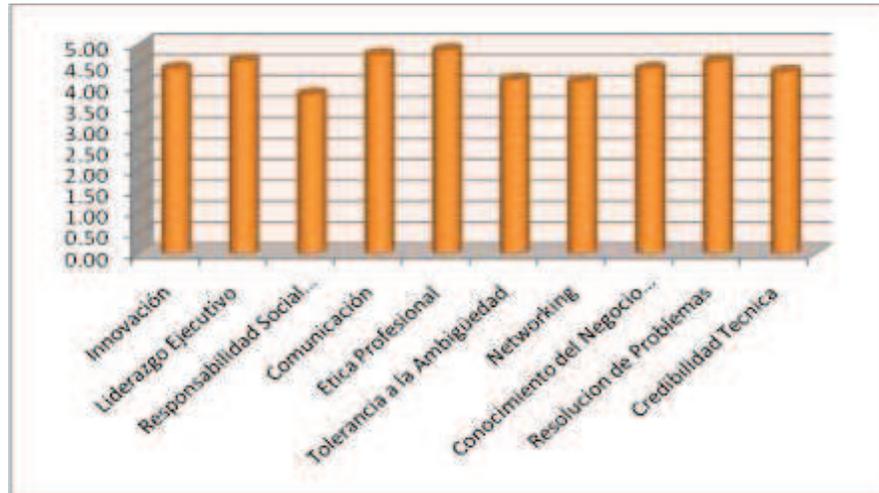
**Fuente: tabulación grupal de cuestionarios**

La tabla 2 se basa en un análisis estadístico descriptivo y muestra algunos de los principales indicadores que sustentan esta investigación.

De acuerdo con el valor máximo, las 10 competencias objeto de análisis son sumamente importantes en el desempeño de los profesionales en puestos de liderazgo, específicamente la innovación, el liderazgo ejecutivo, la responsabilidad social, la comunicación, la ética profesional, la tolerancia a la ambigüedad, networking, conocimiento del negocio, resolución de problemas y credibilidad técnica. Sin embargo, el indicador anterior no es totalmente confiable, pues no refleja cuáles competencias son más importantes que otras.

Con base en el promedio aritmético, se puede determinar que las competencias más importantes, de acuerdo con el criterio de los empleadores entrevistados, son: *la ética profesional, la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas*. Según este indicador, las menos necesitadas son: *la responsabilidad social y networking*. Ver gráfico 1.

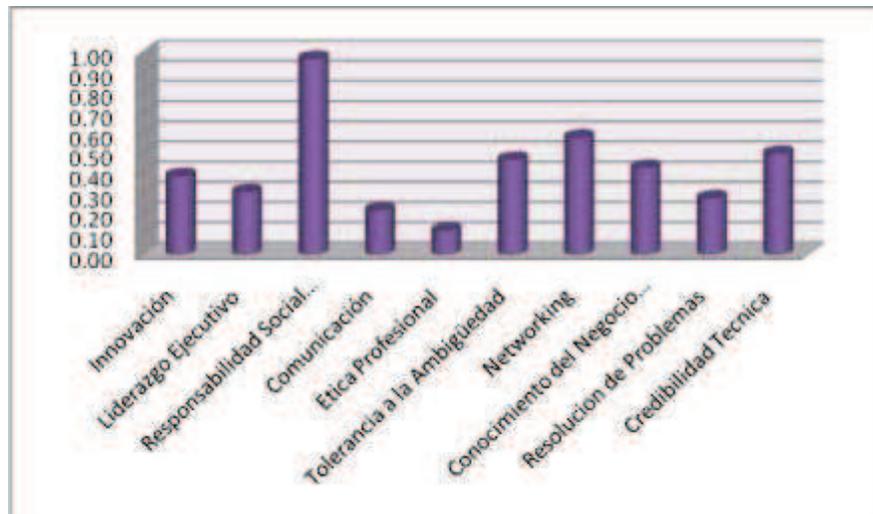
**Gráfico 1. Promedio aritmético**



**Fuente: elaboración propia**

Mientras tanto, las competencias cuya varianza es más baja corresponden a la *ética profesional* y la *comunicación*, lo que demuestra que son las competencias que se acercan más a su promedio aritmético. Las competencias con mayor varianza son la *responsabilidad social* y el *networking*. Ver gráfico 2.

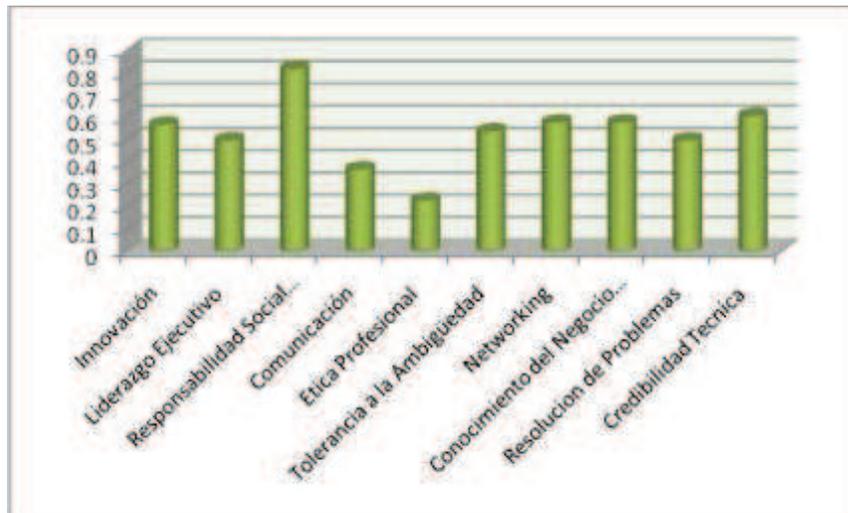
**Gráfico 2. Varianza**



**Fuente: elaboración propia**

Finalmente, la desviación media absoluta es menor en las competencias de *ética profesional* y *comunicación* lo que demuestra que se ajustan de una manera más precisa con respecto al comportamiento real de la variable, ya que tienen una menor desviación en sus resultados con respecto a la medida de las otras ocho variables. Ver gráfico 3.

**Gráfico 3. Desviación media absoluta**



**Fuente: elaboración propia**

### 3.1 Análisis gráfico de las características personales de los sujetos de estudio

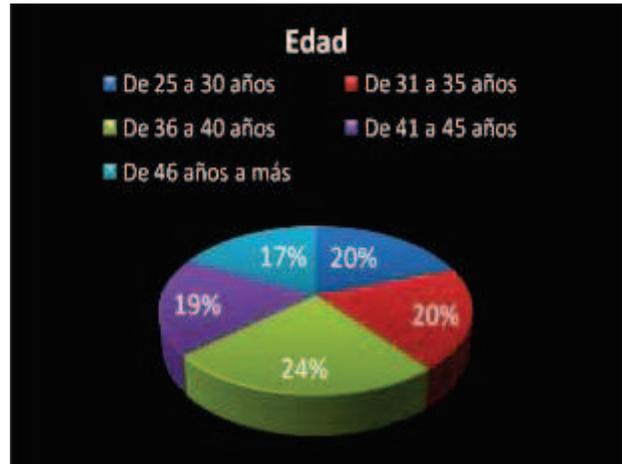
El gráfico 4 muestra que del total de 143 personas entrevistadas, el 54% corresponde a hombres, mientras que el 46% corresponde a mujeres. Del total de 143 personas entrevistadas, el mayor porcentaje, específicamente el 24% son personas en un rango de edad entre 36 y 40 años, mientras que el menor porcentaje corresponde a personas con edades entre los 25 y 30 años (17%) según se aprecia en el gráfico 5.

Gráfico 4. Sexo de los entrevistados



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Edad de los entrevistados



Fuente: elaboración propia

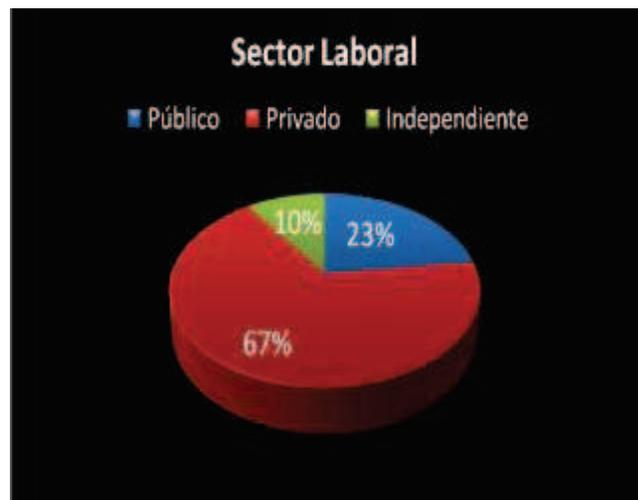
Por su parte, la mayor parte de las personas entrevistadas, específicamente el 29%, cuenta con un promedio de entre 5 y 10 años de experiencia laboral, al igual que las personas con un promedio de 20 años o más, pues representan el 29% del total de entrevistados; mientras que el 24% lo integran las personas con un promedio de 11 a 15 años y con el 18% aquellas personas con un promedio entre 16 a 20 años de experiencia laboral, según datos que se reflejan en el gráfico 3. El gráfico 4 muestra que el 67% de los individuos objeto de análisis, trabajan en el sector privado, el 23% para el sector público y el 10% trabajan de forma independiente.

Gráfico 6. Años de experiencia laboral



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Sector laboral



Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de formación académica el 40% de los entrevistados estudiaron tanto en universidades privadas como públicas; el 39% estudió en universidades privadas y el 21% en instituciones públicas (ver gráfico 8). Con respecto al grado académico de los entrevistados, el gráfico 9 muestra que el 60% cumplió estudios universitarios de maestría, el 25% licenciatura, el 13% bachillerato y tan sólo el 2% tiene un grado académico de doctorado.

**Gráfico 8. Tipo de formación académica universitaria**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 9. Último grado académico adquirido**



Fuente: elaboración propia

El campo de especialización académica es muy variado, ya que tal como muestra el gráfico 10, el 25% se ha especializado en mercadeo, el 23% en otros campos como las Ingenierías, Contaduría y Administración; el 22% en Finanzas, el 13% en Derecho; otro 13% en Operaciones y solamente un 4% en recursos humanos. Las posiciones dentro de las empresas para las que trabajan presentan diferencias importantes, ya que el 33% se desempeña en puestos gerenciales, el 27% como jefes de departamento, el 14% son profesionales independientes, el 13% como director, y por último, un 13% como supervisor de área (ver gráfico 11).

**Gráfico 10. Campo de especialización académica**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 11. Posición dentro de su organización de trabajo**



Fuente: elaboración propia

Según el gráfico 12, el 42% de los entrevistados tiene a su cargo de 1 a 5 personas, el 36% de 10 a más empleados, el 19% de 6 a 10 personas y sólo el 3% no tienen a ninguna persona bajo su cargo. La mayoría de los entrevistados tiene un salario que oscila entre \$1000 y \$2500 específicamente, el 46%; mientras que el 33% tiene un salario entre \$2501 y \$4000; el 21% restante percibe un salario de más de \$4001 (ver gráfico 13).

**Gráfico 12. Personas a cargo**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 13. Rango salarial**



Fuente: elaboración propia

El 85% de sujetos de estudio tienen casa de habitación propia, el 14% alquila y solamente el 1% cuenta con un beneficio laboral que cubre ese gasto (ver gráfico 14). Con respecto a las personas dependientes del salario, el 54% tiene bajo su responsabilidad la mantención de 1 a 3 personas, el 29% no es responsable de la mantención de ninguna persona, el 16% mantiene de 4 a 7 personas y sólo el 1% mantiene a más de 8 personas (ver gráfico 15).

**Gráfico 14. Casa de habitación**



**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico 15. Personas dependientes del salario**



**Fuente: elaboración propia**

Los gráficos anteriores muestran los principales hallazgos con respecto a las características personales de los profesionales con cargos de liderazgo en empresas, tanto públicas como privadas, con el fin de conocer y determinar su posición social, educativa y familiar.

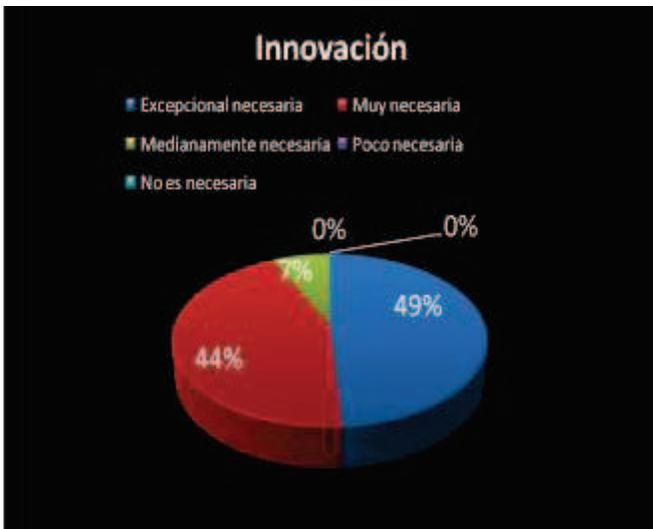
Gracias a la información recolectada, se puede crear un perfil social, educativo y familiar de los profesionales objeto de estudio, con el fin de hacer un análisis integral de sus características, capacidades y dificultades.

A continuación, se procede con el análisis de los resultados en cuanto a las competencias requeridas en dichos profesionales para elaborar un perfil integral de los sujetos de estudio.

### 3.2 Análisis gráfico de las principales competencias que deben poseer los sujetos de estudio

Según los cuestionarios aplicados la innovación es una competencia excepcionalmente necesaria para el 49% de los sujetos; es muy necesaria para el 44% y medianamente necesaria para el 7% (ver gráfico 16). Por su parte, el liderazgo ejecutivo es considerado como excepcionalmente necesario para el 64% de los encuestados, muy necesario para el 32% y medianamente necesaria para el restante 4% (ver gráfico 17).

**Gráfico16. Innovación**



Fuente: elaboración propia

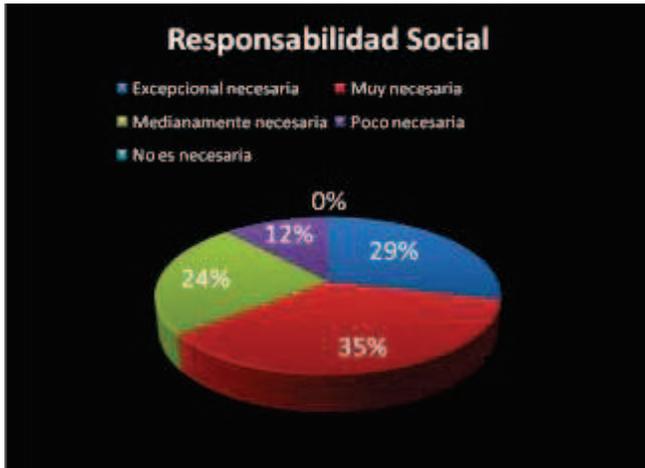
**Gráfico 17. Liderazgo ejecutivo**



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la competencia de responsabilidad social, el gráfico 18 muestra que el 35% de los entrevistados considera que es una competencia muy necesaria, el 29% que es excepcionalmente necesaria, el 24% cree que es medianamente necesaria y el 12% considera que es poco necesaria. El gráfico 19 indica que el 78% de los entrevistados considera la comunicación como una competencia excepcionalmente necesaria para los profesionales en puestos de liderazgo, el 20% que es muy necesaria y el 2% restante cree que es una competencia medianamente necesaria. Hay que recordar que la comunicación fue una de las competencias que obtuvo menor desviación estándar, por lo que se podría considerar como una de las competencias clave en los profesionales objeto de análisis.

Gráfico18. Responsabilidad Social



Fuente: elaboración propia

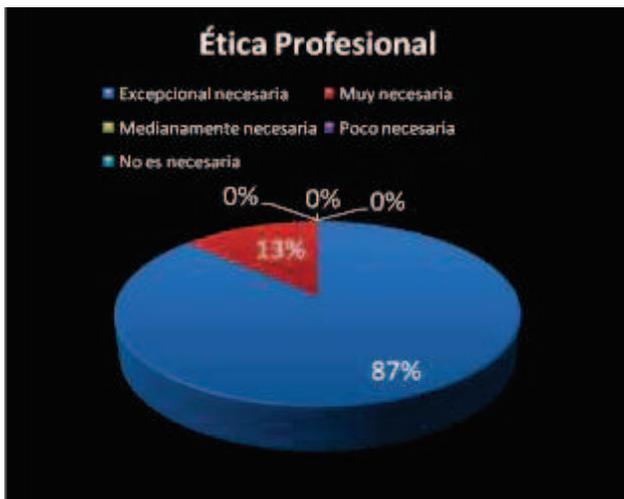
Gráfico 19. Comunicación



Fuente: elaboración propia

La ética profesional, según lo muestra el gráfico 20, es considerada por el 87% de los entrevistados como una competencia excepcionalmente necesaria y por el 13% como muy necesaria. La ética profesional fue una de las dos competencias con menor desviación estándar, lo que refleja su grado de importancia para los profesionales objeto de estudio. Por su parte, el gráfico 21 indica que el 52% de las personas, cuestión de análisis, considera que la tolerancia a la ambigüedad es muy necesaria, el 32% cree que es excepcionalmente necesaria, el 15% que es medianamente necesaria y el 1% restante opina que es poco necesaria.

Gráfico 20. Ética profesional



Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Tolerancia a la Ambigüedad

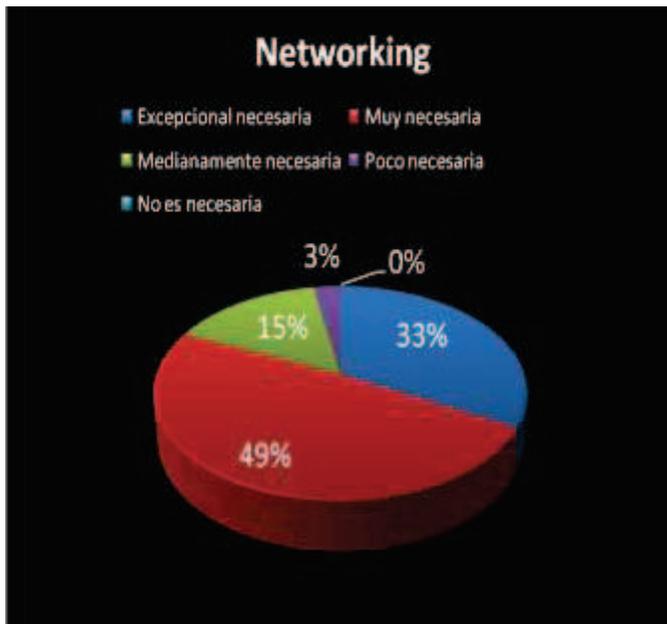


Fuente: elaboración propia

La competencia de networking es considerada por el 49% de los entrevistados como muy necesaria, el 33% opina que excepcionalmente necesaria, el 15% cree que es medianamente necesaria y sólo el 3% la considera como poco necesaria. Es una de las competencias con mayor varianza y mayor desviación estándar, lo que demuestra que es una de las competencias que no es considerada como vital en los profesionales cuestión de análisis (ver gráfico 22).

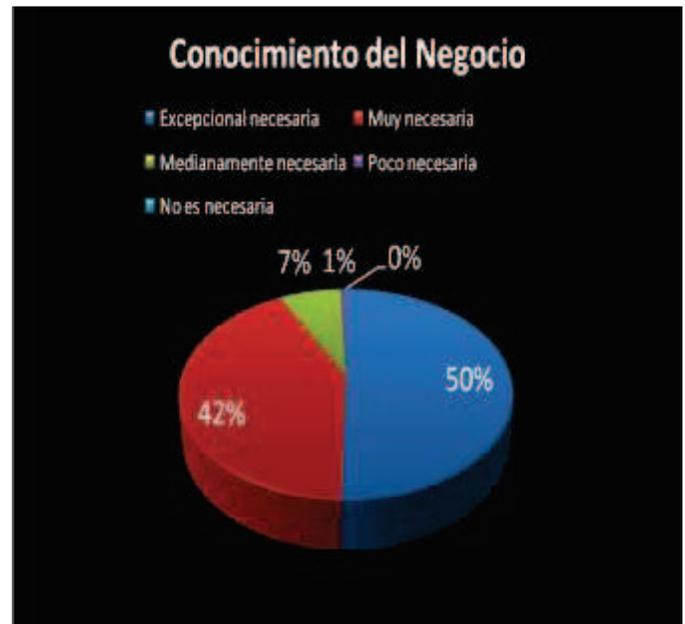
Con respecto al conocimiento del negocio, el 50% de los entrevistados consideran que es una competencia excepcionalmente necesaria, para el 42% es muy necesaria, el 7% que es medianamente necesaria; sólo el 1% piensa que es poco necesario (ver gráfico 23).

**Gráfico 22. Networking**



**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico 23. Conocimiento del negocio**



**Fuente: elaboración propia**

El gráfico 24 muestra que el 62% de los entrevistados considera que la competencia de resolución de problemas es excepcionalmente necesaria en los profesionales en cargos de liderazgo, el 36% piensa que es muy necesaria y el 2% restante cree que es una competencia medianamente necesaria. Con respecto a la competencia de credibilidad técnica, el gráfico 25 muestra que el 47% de los entrevistados considera que es una competencia excepcionalmente

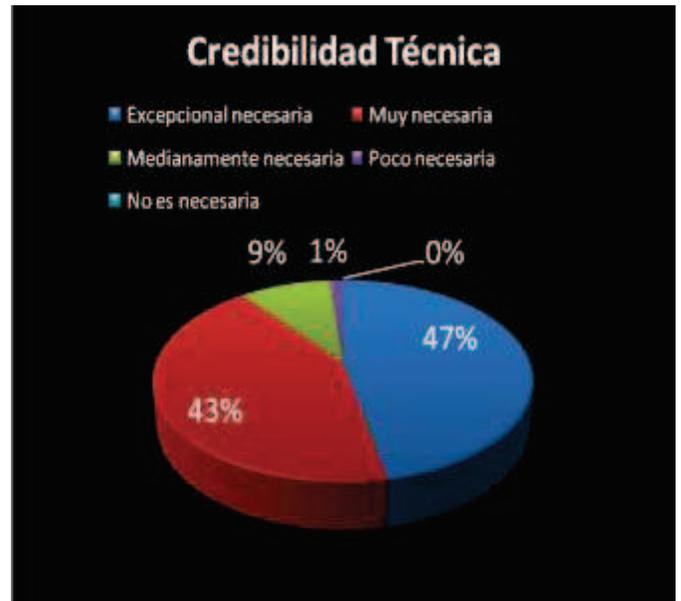
necesaria, el 43% que es muy necesaria, el 9% que es medianamente necesaria y el 1% restante cree que es poco necesaria.

**Gráfico 24. Resolución de problemas**



**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico 25. Credibilidad técnica**



**Fuente: elaboración propia**

#### 4. Conclusiones y Recomendaciones

Gracias al análisis de los cuestionarios aplicados, se puede construir el perfil del profesional modelo en posiciones de liderazgo de acuerdo con la percepción de los empleadores del mercado laboral costarricense.

A continuación, se detallan las características personales, profesionales y familiares más destacadas, las cuales permiten determinar aspectos importantes de los sujetos de estudio:

**Diagrama 3. Perfil personal, familiar y educacional**



**Fuente: elaboración propia con información de los cuestionarios aplicados.**

El perfil profesional, personal y familiar de los sujetos en estudio es el siguiente: en su mayoría, son hombres con edades de 36 a 40 años, con una experiencia laboral entre 5 y 10 años y entre 20 o más años, los cuales trabajan para el sector privado en su mayoría, con formación académica universitaria tanto privada como pública, con grado académico de maestría, especializados principalmente en mercadeo, finanzas y otras (ingenierías), con posiciones de gerencia dentro de la empresa, con un salario promedio de \$1000 a \$2500, de 1 a 5 personas bajo su responsabilidad dentro de la organización, con casa propia y de 1 a 3 personas dependientes de su salario. Ver diagrama 3.

Con respecto a las competencias más importantes en los profesionales en puestos de liderazgo, según el criterio de los empleadores de empresas públicas y privadas, se detallan cada una de ellas de acuerdo con su desviación estándar media por lo que las primeras competencias como la ética profesional y la comunicación son consideradas como las más importantes, mientras que la credibilidad técnica y la responsabilidad social son las competencias que fueron consideradas como menos importantes según los entrevistados.

**Diagrama 4. Perfil profesional basado en competencias.**



**Fuente: elaboración propia con información de los cuestionarios aplicados.**

Basados en el diagrama anterior, se puede concluir que el perfil ideal de los profesionales en cuestión son una mezcla de las 10 competencias analizadas en esta investigación; sin embargo, los empleadores le dan más prioridad a competencias como la ética profesional, la comunicación y la solución de problemas, mientras que las competencias que consideran menos necesarias son la credibilidad técnica y la responsabilidad social.

Esta investigación servirá como marco de referencia para la valoración del plan de estudios universitario impartido a los estudiantes del nivel de maestría ya que refleja las necesidades encontradas en el área de las competencias laborales y profesionales, con el fin de formar profesionales que cubran las necesidades de los empleadores y del mercado laboral costarricense en general.

## Artículo Científico

---

### Bibliografía

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2005). -*Diccionario por Comportamientos- Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Universidad de Exeter.

Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. Harvard Deusto. No. 89.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

Lira, C. (2005). *Gestión por competencias: Fundamentos y Bases para su implementación*. Santiago, Universidad de los Lagos.

Méndez C. (1995). *Metodología*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*, Estados Unidos, John Wiley and Sons.

Ugalde O. (2010). *¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinares del profesional en finanzas en el mercado laboral costarricense, según los empleadores y expertos?* Trabajo Final de Graduación, ULACIT.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Cinterfor/OIT.

### Bibliografía Electrónica

Gonzales C. (2007). *Competencias Gerenciales: un estudio de caso*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>. Consultado en mayo 2010.

Manpower (2009). *2009 Talent Shortage Survey Results*. Recuperado el 20 de abril del 2010, de <http://www.manpower.com/research/research.cfm>.

## Anexo 1. Cuestionario Aplicado



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Curso Investigación Empresarial Aplicada/ Cuestionario

1. **Sexo:** Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

### 2. Edad

- a. De 25 a 30 años      b. De 31 a 35 años      c. De 36 a 40 años  
d. De 41 a 45 años      e. De 46 año a más

### 3. Años experiencia laboral

- a. De 5 a 10 años      b. De 11 a 15 años      c. De 16 a 20 años  
d. De 20 años o más

### 4. Sector laboral

- a. Público      b. Privado      c. Independiente

### 5. Tipo de formación académica universitaria

- a. Pública      b. Privada      c. Ambas

### 6. ¿Cuál es su último grado académico adquirido?:

- a. Bachillerato      b. Licenciatura      c. Maestría      d. Doctorado

### 7. Defina su campo de especialización académica

- a. Mercadeo      b. Finanzas      d. RRHH      e. Operaciones  
d. Derecho (legislación)      e. Otro \_\_\_\_\_

### 8. ¿Cuál es su posición dentro de su organización de trabajo?

- a. Director      b. Gerencia      c. Profesional independiente  
d. Jefe de departamento      e. Supervisor de área

# Artículo Científico

---

## 9. Cantidad de personal a cargo

- a. De 1 a 5 personas                      b. De 6 a 10 personas  
c. De 10 a más

## 10.Cuál es su rango salarial

- a. De \$1,000 a \$2,500              b. De \$2,501 a \$4,000              c. De \$4,001 en adelante

## 11. Su casa de habitación es:

- a. Propia                      b. Alquilada                      c. Beneficio laboral (pagada por la empresa)

## 12. ¿Cuántas personas son dependientes económicamente de su ingreso?

- a. Ninguna                      b. De 1 a 3 personas                      c. De 4 a 7 personas  
d. De 8 personas en adelante.

**En una escala de 1 a 5, seleccione el nivel de importancia de las siguientes competencias para el desarrollo exitoso de su puesto:**

Donde:

- (5) Excepcional necesaria
- (4) Muy necesaria
- (3) Medianamente necesaria
- (2) Poco necesaria
- (1) No es necesaria

**Innovación:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización, y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Liderazgo ejecutivo:** Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal, como desde la autoridad moral que define su carácter de líder.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

## Artículo Científico

**Responsabilidad social (integridad):** Es la capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de colaboración

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Comunicación:** Es la capacidad de escuchar e informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Ética Profesional:** Es el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Tolerancia a la ambigüedad:** La capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambio en el medio. Asociado a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distinto contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Maneja situaciones complejas o ambiguas.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Networking:** La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto como los clientes corporativos, como clientes potenciales.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Conocimiento del negocio (business Acument):** Justifica los requerimientos de recursos a interesados. Anticipa tendencias futuras y visualiza la oportunidad del negocio. Realiza asignación y administra recursos humanos, financieros y materiales de manera efectiva. Reconoce cuando los objetivos de negocios no concuerdan con las tendencias de negocios y asisten en fijar un nuevo rumbo.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

## Artículo Científico

---

**Resolución de problemas:** Provee dirección clara pero brinda espacio para iniciativa y creatividad. Elimina barreras organizacionales que impiden el éxito. Anticipa el impacto y consecuencias de decisiones. Analiza la interacción de variables complejas. Toma decisiones difíciles. Busca soluciones (ganar-ganar) al enfrentarse a puntos de vista contrarios.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

**Credibilidad técnica:** Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria