

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**TEMA**

**INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL APLICADA**

**CÓDIGO**

**4T-280013G1**

**ESTUDIANTE**

**WALTER ANDERSON SALOMONS**

**PROFESOR**

**MASTER EMILIO ZEBALLOS BALLEJOS**

**DICIEMBRE 2010.**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Cuáles son las competencias esperadas de un MBA que labore en JAPDEVA.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las competencias esperadas de un MBA con énfasis en gerencia, que labore en JAPDEVA.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Determinar si algunas de las instituciones del sector público en Limón, consideran las competencias de un MBA al momento de reclutarlo o cuando ya es parte de la organización.

-Determinar si el Departamento de Recursos Humanos de JAPDEVA tiene claro cuáles son las competencias deseadas en un MBA.

## INTRODUCCIÓN

El mundo ha tenido y seguirá teniendo grandes cambios, y el campo laboral no ha sido la excepción, propiciando con ello, que los empleadores hayan tenido que variar y ampliar las exigencias académicas, las condiciones laborales, así como los requisitos para poder optar por un espacio dentro la empresa. Hace muchos años las empresas seleccionaban su personal partiendo de su capacidad y voluntad para ejecutar el trabajo de acuerdo con las expectativas del empleador. Lo anterior, visto desde el punto de vista tradicional donde es el empleador el que recluta y selecciona a su personal.

En la actualidad muchas de las empresas delegan esta tarea a firmas consultoras que se encargan de seleccionar y reclutar al personal de acuerdo con el perfil que les brindó la firma contratante. En otros casos se limitan presentarle a la empresa una terna, para que esta proceda a escoger el funcionario que consideren como el idóneo para llenar la plaza vacante.

En Costa Rica la educación universitaria brinda al sector estudiantil una amplia gama de posibilidades de preparación, sobre todo con el aumento de la cantidad de universidades privadas.

Se debe tener presente que en estas universidades, se obtenía hasta los años setenta mayoritariamente títulos hasta el nivel de Licenciatura.

Con el pasar de los años algunas universidades empezaron a impartir programas de MBA (Master of Business Administration). Estos programas pretendían brindarle al estudiante, una cobertura más amplia del área de administración, en algunos casos. En otros casos, se quiso que profesionales que no eran el área de las ciencias económicas reforzaran sus conocimientos en este campo específico, al brindarles formación tendiente a ejercer un cargo de dirección dentro de la organización. Esta situación vino a marcar una gran diferencia a la hora de escoger entre varios aspirantes a un puesto, ya que se ha pensado que el enfoque de la educación a nivel de Maestría le brinda al estudiante un nivel de conocimiento superior al de Licenciatura.

La gran duda pudiera surgir cuando el estudiante decide llevar la maestría solo teniendo el grado de bachillerato. En este caso surge la duda en cuanto a si este estudiante saldrá graduado del nivel de maestría con el mismo nivel que un estudiante que llevo la licenciatura. El mercado laboral sobre todo del sector privado no le da mayor importancia a este detalle, y se llegado a pensar que al obtener el estudiante una maestría está por encima de los otros empleados que no ostenten este nivel académico.

Un aspecto que se considera importante es la diferenciación que hay que hacer en los procedimientos de contratación de recursos humanos, entre el sector público y el sector privado. En el sector privado en empleador establece los requisitos que él considera como los apropiados, y partiendo de ahí procede con todos los demás trámites y procedimientos de concurso y luego contratación. Es en este sector donde mayoritariamente se ha establecido como requisito el hecho de que el futuro empleado debe contar con el grado de maestría, o inclusive otro grado superior. En el sector público los requisitos para los puestos están regidos por el Servicio Civil, y no es necesario contar con un MBA para optar por un puesto. Lo que se hace a nivel de concurso, es asignarles puntos adicionales a los profesionales que cuentan con este nivel, ante petición expresa del empleador.

## MARCO TEÓRICO

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Por lo general toda empresa cuenta con un departamento de recursos humanos el cual tiene entre otras funciones el manejo de todo lo relacionado con la contratación del recurso humano, que requiere la empresa para su operación.

Una de las tareas más importantes que tiene el Departamento de Recursos Humanos es velar por que los procesos de reclutamiento y selección de personal se ajusten a las necesidades reales de la organización, y que en cada proceso se logren atraer postulantes que se adapten a la necesidad de la empresa.

Según el sitio [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com), la administración de Recursos Humanos consiste en:

“La planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización”.

Es en el Departamento de Recursos humanos donde se define cuales son las características que debe tener el recurso humano a contratar, inclusive aquí se definen las competencias requeridas del personal para cada puesto que este en la organización.

La estructura y el tamaño del Departamento de Recursos Humanos, variará de acuerdo al tamaño de la empresa, así como de las políticas que para tales efectos tenga definida la gerencia de la empresa.

#### FUENTES DE ABASTECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Según el sitio [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), Entre las fuentes mas importantes de reclutamiento de personal tenemos:

##### **-Colaboradores dentro de la propia empresa**

En muchas ocasiones hay empleados que pertenecen a la misma organización y que se han ido preparando y especializándose en áreas que son distintas a las que ejercen en la organización. Cuando por alguna razón se requiere de funcionario para llenar una plaza vacante, resulta muy ventajoso para ambas partes seleccionar este funcionario. Se afirma esto por cuanto ya ambas partes ya se conocen y riesgo de sorpresas se reduce grandemente, para ambas partes.

**-Archivos de postulantes.** Por lo general las empresas se encargan de recibir una serie currículos, los cuales mantienen en bases de datos con el propósito de de que sean utilizados en el momento de ser requeridos.

**-Escuelas, Institutos superiores o Universidades.** Algunas empresas que tienen la teoría de que en los centros de enseñanza pueden lograr contratar buenos funcionarios, por cuanto sale

**-Recomendaciones de colaboradores.** En ocasiones se recurre a personas que laboran dentro de la organización para que recomienden personas que conocen y que según su criterio se podrían adaptar bien a la organización.

**-Oficinas de colocación.** Hay empresas que se dedican brindar el servicio de selección de personal. Como es de suponerse estas empresas cobran una suma de dinero por este servicio. Hay casos donde son contratados para que presenten una terna, y la empresa es la que determina cual empleado será el contratado. En otros casos ellos se encargaran de todo el proceso.

**-Mercado laboral.** El mercado laboral es el grueso de personas que están dispuestas a ser contratadas por una empresa. En muchos casos estas personas se encuentran laborando, pero por una razón u otra están dispuestos a cambiar de patrono.

### **COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO**

Estas competencias son una serie de características que debe tener el recurso humano, con el afán de ajustarse dentro de una serie de perfiles que requiere la empresa. Aparte del dominio de ciertas áreas de conocimiento meramente laboral, el empleado debe tener una serie de características para el manejo de ciertas situaciones muy particulares que en muchas ocasiones no aparecen en la lista de materias aprobadas en el programa educativo de la formación que recibió en la universidad.

Algunas de estas competencias lo tiene como cualidad innata la persona y se pueden llegar a desarrollar aun más con algún tipo de capacitación. Hay otras competencias que en el profesional van a ser más importantes que el mero conocimiento técnico, ya que tienen que ver directamente con ciertas características particulares de la persona.

Según el sitio web [www.Navactiva.com/es](http://www.Navactiva.com/es) a continuación se citan las competencias más buscadas en un trabajador:

- **Tolerancia al estrés.** Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés. En la actualidad el estrés es una de los males que afecta a toda la humanidad sobre todo a aquellos por sus funciones se ven obligados a estar sentados en un escritorio y recibiendo instrucciones y presiones de un superior que solo exige resultados en el corto plazo.



- **Flexibilidad.** Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta. Esta modificación de comportamiento no es tan sencilla como pareciera ya que muchas veces se requiere de cambios inmediatos de estilos y formas que se han manejado durante muchos años.
- **Independencia.** Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Esta competencia es muy particular, ya que el funcionario debe lograr generar ideas de forma independiente, pero siempre considerando el hecho de que forma parte de un equipo y que todos actúan buscando alcanzar una meta en común.
- **Liderazgo.** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo. La capacidad de liderazgo es muy buscada en todos los sectores, sobre todo con la idea de encontrar un líder que sea capaz de liderar a toda la organización hacia la ruta del éxito
- **Capacidad de decisión.** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente. Una de las características de un MBA es que debe estar en capacidad de tomar decisiones, siempre buscando escoger la más adecuada.
- **Espíritu comercial.** Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito. El MBA es entender que debe pensar que cada una de sus acciones deben generar un ingreso. El está en la actividad con la intención de generar valor a la empresa
- **Sociabilidad.** Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo. Esta competencia le permite al trabajador integrarse de manera total a grupos de trabajo de su organización, incluso con trabajadores que son desconocidos por pertenecer a otras áreas geográficas de pero que laboran en la misma organización. Habrán ocasiones donde por una u otra razón el trabajador deberá relacionarse con empleados de otras firmas, en

ocasión de alianzas estratégicas, negociaciones u otras actividades donde deberá tener la capacidad de integrarse para el logro de los objetivos de la organización.

- **Trabajo en equipo.** Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con Intereses personales.
- **Iniciativa.** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción. Este atributo es muy importante en un empleado por cuanto, muchas veces la iniciativa es más importante que la inteligencia y/o capacidad. Un buen empleado debe ser proactivo y no esperar a que el superior le indique cada acción que debe tomar. No hay que confundir al trabajador con iniciativa con el que ejecuta labores de manera precipitada sin saber lo que requiere el superior.

Como se puede ver en la lista anteriormente descrita, estas llamadas competencias van mucho más allá de lo aprendido en las aulas universitarias.

Es importante destacar que las nueve características recién citadas no son las únicas competencias que se buscan en un empleado.

Se puede afirmar que las competencias no son estáticas en el sentido de que se pueden enumerar una cantidad exacta y están no van a variar.

En los últimos años surgió la teoría de la inteligencia emocional, y esta ha calado muy profundo en las organizaciones de todos los sectores. La inteligencia emocional. Según el sitio [www.inteligenciaemocional.org](http://www.inteligenciaemocional.org) El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Según el sitio [www.rosario.org.mx](http://www.rosario.org.mx) los componentes de la inteligencia emocional son:

Componentes de la inteligencia emocional:

1. **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Saber en cada momento cuál es la emoción que estamos sintiendo, sin confundirla con otra o disfrazarla. Aunque no es lo ideal, en ocasiones se pierde el control y ciertas emociones invaden a la persona, situación que hace que se pierda el control de ciertas situaciones
2. **Manejar las emociones.** No permitir que nos controlen y saber canalizarlas correctamente. Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.
3. **Auto motivación y autorregulación:** Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.
4. **Empatía:** la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

## **INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN COSTA RICA.**

En Costa Rica en material laboral, se puede hablar de las fuentes de empleo del sector público y el sector privado. El sector privado es aquel donde el capital es de origen privado, o sea que el aporte de recursos económicos se da por parte de una persona física o jurídica que el propietario de estos recursos. Estas empresas están facultadas a desempeñarse en cualquier actividad que no esté prohibida por ley. Sus procedimientos internos son totalmente a la libre y son dictadas por la alta jerarquía de la empresa.

Un ejemplo de lo anterior son las políticas de contratación de personal, las cuales no se rigen por ninguna norma de tipo legal ni procedimental. El gerente general o quien este designe está facultado a contratar al recurso humano que el considere el idóneo, sin mayor tramitología.

En el sector público las condiciones son más rígidas y lo referente a reclutamiento y selección de personal, salvo casos muy especiales, los puestos son concursados partiendo de parámetros muy claros, donde el postulante debe cumplir con una serie de condiciones muy particulares de cada puesto si quiere ser admitido al concurso.

De acuerdo con consultas realizadas en varias dependencias del sector público los niveles académicos de maestría no son requisito de cumplimiento obligatorio para optar por algún puesto, pero conscientes de que es un profesional que ha recibido una formación adicional en caso de haber concluido tanto la licenciatura como la maestría, se le asigna a este hecho un puntaje adicional.

Por lo general los concursos de las plazas del sector público las promueve el Servicio Civil, y son procedimientos muy frecuentados debido a que hay un segmento de la oferta laboral que opta por emplearse en el sector público, tanto por las condiciones económicas como por la estabilidad laboral que le ofrece este sector.

## JAPDEVA

El caso de JAPDEVA es muy particular por cuanto se trata de una institución semiautónoma, que se ubica en el Cantón Central de la provincia de Limón. Esta institución es la encargada de administrar los puertos que encuentran en la vertiente atlántica del país.

A grandes rasgos se puede afirmar que el recurso humano se divide en dos grandes grupos, los operativos y los administrativos.

Debido a lo particular de las actividades que se desarrollan en un puerto se requiere que el personal sea altamente calificado. Como sucede en todo puerto, la actividad principal desde el punto de vista operativo, es cargar y descargar barcos en sus diferentes modalidades, así como la preparación de las instalaciones y los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Si bien es cierto esta actividad es meramente operativa, junto a estos operadores esta un grupo de colaboradores que es encargan de manejar el área administrativa.

En muchos casos las áreas operativas están dirigidos por profesionales de áreas diferentes a la Administración de Negocios, en su gran mayoría se trata de ingenieros, y que por su labor de dirigir personal o administrar recursos y/o equipos requieren contar con formación en el área de la Administración de negocios.

En JAPDEVA se cuenta con aproximadamente 1.100 empleados, y son organizados para que las labores sean brindadas los siete días de la semana en turnos de 24 horas.

Esta institución fue creada en el año 1963, con el propósito de administrar los muelles en la vertiente atlántica de Costa Rica, y con los recursos que se generen de esta actividad promover el desarrollo de la región.

JAPDEVA ha llegado a ser un pilar fundamental en la región ya que entre otras actividades podemos citar algunas: Construye carreteras, construye escuelas, construye salones comunales, asfalta calles, construye clínicas para atención medica, construye puentes, concede prestamos a la comunidad para estudios universitarios, construye asilos de ancianos, realiza aportes a otras instituciones del estado como el IMAS, EL INA, La Comisión Nacional de Emergencias, las Municipalidades de toda la provincia. Como se puede ver esta institución cumple un rol fundamental en el desarrollo de la provincia.

Todos estos recursos económicos son generados por la institución y adicional a las tareas recién citadas, no hay que dejar de lado que también debe realizar inversiones en equipos y mejoras a las instalaciones portuarias de forma que se le pueda seguir brindando el servicio de forma eficiente a los clientes.

En el complejo portuario de JAPDEVA (Limón/Moin), se movilizan mercancías de diferentes características, pero como sucede en los puertos mundiales, la gran mayoría de carga se moviliza en contenedores. Para movilizar estos contenedores se ocupan grúas llamadas portacontenedores que son capaces de levantar hasta 40 toneladas de peso. Hay que recordar que en Costa Rica solo JAPDEVA cuenta con estas grúas y son operadas desde su arribo al país en 1982 por personal de la provincia. También se cuenta con otros equipos muy especializados que permiten que la operación sea más eficiente. Tanto la operación como el mantenimiento de estos equipos son realizados por personal altamente calificado.

Por lo anterior en la institución, los puestos técnicos entre los que podemos citar mecánicos de equipos especiales, operadores de equipos especiales, oficiales de chequeo de mercaderías, entre otros, perciben muy buenos salarios incluso superiores a ciertas plazas de profesionales. Lo anterior se da aparte de las buenas plazas que tienen, el hecho de que laboran muchas horas extras.

En el cuadro que se presenta a continuación se puede apreciar los puertos del complejo Limón/Moin se codean con los mejores de Latinoamérica. Es importante

notar que en el año 2009 movilizaron 748.029 TEUS. El termino TEUS es el equivalente a un contenedor de 20 pies, y se utiliza este término para uniformar la unidad de medida. La información contenida en el cuadro fue aportado por la CEPAL.

América Latina Principales Puertos por Movimiento de Contenedores 2009					
	Puerto	País	TEU		Var. %
			2008	2009	
1	Santos	Brasil	2,677,839	2,255,862	-15.76
2	Colón *	Panamá	2,468,520	2,210,720	-10.44
3	Balboa	Panamá	2,167,977	2,011,778	-7.20
4	Buenos Aires **	Argentina	1,781,100	1,412,462	-20.69
5	Cartagena ***	Colombia	1,060,714	1,141,873	7.65
6	Manzanillo	México	1,409,782	1,110,350	-21.24
<b>7</b>	<b>Callao</b>	<b>Perú</b>	<b>1,203,315</b>	<b>1,089,838</b>	<b>-9.43</b>
8	Caucedo	Rep. Dom.	736,879	905,277	22.85
9	Puerto Cabello	Venezuela	809,454	790,000 <sup>e</sup>	-2.40
10	Pto. Limón-Moin	Costa Rica	835,143	748,029	-10.43
11	San Antonio	Chile	687,864	729,033	5.99
12	Valparaíso	Chile	946,921	677,432	-28.46
13	Buenaventura	Colombia	743,295	647,323	-12.91
14	Paranaguá	Brasil	595,729	630,597	5.85
15	Rio Grande	Brasil	601,580	629,586	4.66
16	Guayaquil	Ecuador	874,955	609,527	-30.34
17	Itajai	Brasil	693,580	600,522	-13.42
18	Montevideo	Uruguay	675,273	588,410	-12.86
19	Lázaro Cárdenas	México	524,791	585,449	11.56
20	Puerto Cortes	Honduras	572,382	...	...

\* MIT, Evergreen. Puerto de Panamá \*\* Incluye Exolgan \*\*\* Incluye SPRC, Contecar  
Fuente: CEPAL  
Elaboración: Desarrollo Peruano

## METODOLOGÍA.

Análisis previo a aplicar los instrumentos.

Las competencias son una serie de cualidades que posee o debe poseer el trabajador con el propósito de cumplir de una mejor forma con sus funciones dentro de la organización. Estas competencias varían de acuerdo con las características de la organización así como de las labores que desempeña el funcionario dentro de la empresa.

Se puede ver que estas competencias se pueden ver desde dos ángulos diferentes; el primero son las competencias directamente relacionadas con el conocimiento y dominio de las técnicas propias del trabajo que desempeña. Por otro lado y es el área que nos ocupa, estas las competencias que tienen que ver fuera de la organización.

Estas últimas son fundamentales para llegar a ser un profesional exitoso ya que no solo basta con lograr aprenderse todas las técnicas propias del manual de funciones y de procedimientos. Es más importante hoy en día lograr desenvolverse y solucionar aquellas situaciones que por su naturaleza no están en libros ni en manuales.

El profesional de hoy que desea ser exitoso debe ser capaz de adaptarse a ambientes laborales totalmente dinámicos y cambiantes. Con la entrada de la globalización y sumado a la era del internet, el escenario mundial ha reducido enormemente su tamaño. Es por lo anterior que en el mercado laboral resulta muy común ver que un profesional habla más de un idioma y cada vez va en aumento, ya que el escenario laboral aunque trasciende fronteras geográficas, es muy pequeño.



El trabajador debe aprender aceptar y tolerar las diferencias de criterios ya que en estas se encuentra la solución de los problemas, solo se debe ser capaz de identificarla.

La tercera competencia y tal vez la más importante es la inteligencia emocional. Esta es vital para la interrelación de los trabajadores de la organización y el trabajador que posee esta inteligencia logra llevarse en armonía con compañeros y clientes, ya que logra tener un control absoluto de sus emociones y los canaliza en beneficio de la organización.

La metodología que se utilizara para el presente trabajo será la descriptiva. Se procederá a analizar la diferenciar y/o similitudes que habrán entre los resultados de la investigación y los criterios de los expertos que se citan en varios casos en el marco teórico.

Luego de procesar la información recabada durante la aplicación de los instrumentos se procederá a detallar y a describir los resultados y las particularidades que arrojen.

### **Las personas a entrevistar.**

Se aplicaran las encuestas, aproximadamente a cien personas con el propósito de lograr obtener una respuesta de 50 de ellas y también se realizaran dos entrevistas. Una se le realizará al Director Administrativo y Financiero de la institución y otra a un funcionario de la Sección de Clasificación y valoración de puestos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De la entrevista practica al funcionario de la sección de Clasificación y valoración de puestos de la institución se obtuvo la siguiente información:

Los requisitos para poder optar por una plaza vacante por lo general son indicados por el jefe del departamento donde esta asignada esa plaza. Por lo general el jefe solo basa sus requerimientos en aspectos técnicos y en la sección de clasificación y valoración de puestos indicamos los requisitos de tipo académicos y legales.

Se puede observar que para las jefaturas de JAPDEVA los conocimientos técnicos son los más importantes a la hora contratar personal para la institución, dejando de lado otras competencias que hasta podrían llegar a ser igual de importantes.

La institución no tiene definidas las competencias que debe poseer un empleado a la hora de ingresar a laborar ostentando un MBA, afirma que históricamente nunca se le ha dado importancia a este aspecto.

Sobre programas de capacitación que busquen reforzar las competencias de un MBA, indicó que el centro de capacitación de la institución en ocasiones abre programas para impartir cursos tanto en áreas técnicas como los relacionados con aspectos propios de cada individuo e indica que estos últimos son escasos. Incluso afirma que las personas que son invitadas a estas actividades son personas de baja escolaridad ya que lo profesionales siempre indican que no cuentan con el tiempo suficiente para asistir o es posible que crean que siendo profesionales no requieran de esta capacitación.

Cuando se le consultó acerca de una entrevista con un candidato que por currículo resulta ser excelente pero que durante la entrevista se percibe que se detecta que este no controla sus emociione, dice que dificilmente ese trabajador no sea contratado por cuanto en la institución no intervienen profesionales en

materia de comportamiento humano y los que intervienen no cuentan con los elementos técnicos para sustentar esta afirmación. Por otro lado indica que es importante destacar que en los concursos de plazas no se contemplan aspectos como los de comportamiento humano. (Se adjunta un formulario anunciando un concurso).

Se le consulto si siempre los empleados previo a ser contratados pasan por una entrevista o proceso donde se analice si este candidato es el idóneo para llenar esa plaza vacante. El funcionario nos indico que en muy pocas ocasiones se da esa entrevista ya que el procedimiento utilizado es que presenten sus atestados y de acuerdo con estos se le ubica inicialmente como suplente. La única prueba que deben aprobar es la prueba que indica que no tienen enfermedades que afecten el desempeño de las labores. El funcionario también nos indicó que hay otro grupo de trabajadores que ingresan a la institución amparados a sus contactos políticos. Estos en muchas ocasiones no son evaluados en ningún sentido, pero ingresan a la institución solo porque a determinado funcionario tenía que hacerle frente a un compromiso.

De la entrevista con este funcionario claramente se puede ver que en la institución se le da mayor importancia a las competencias técnicas, descuidando las otras competencias que son igualmente importantes.

En la entrevista practicada al Director Administrativo y Financiero este indico lo siguiente:

El señor Director indica que las competencias que quisiera que tuvieran sus colaboradores son:

A-dominio técnico de su trabajo.

B-Capacidad y voluntad de trabajar en equipo

C-Que tengan iniciativa

D-Tolerancia

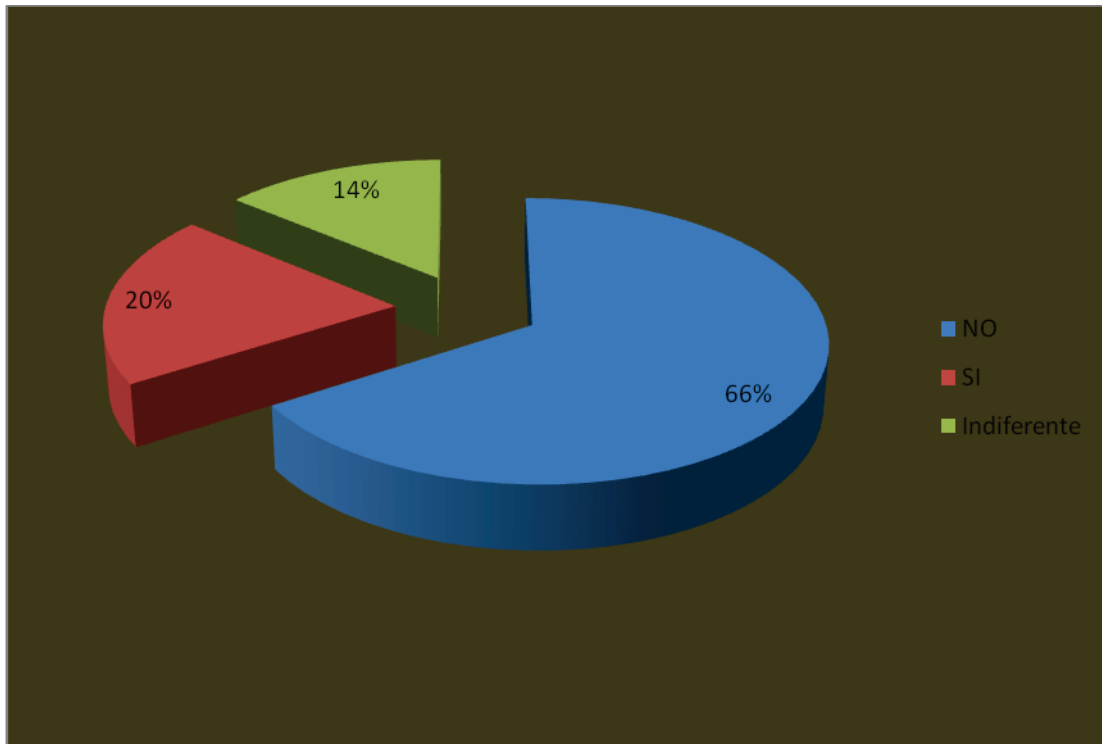
E-Capacidad para laborar para presión

Ante la pregunta de que si ha detectado que las personas presentan algún cambio en materia de competencia , luego de haber obtenido su MBA, el señor Director indico que no ha detectado ningún cambio en materia de competencias, dice que si bien es cierto él sabe que los estudiantes han reforzado sus competencias técnicas, si no están en posiciones de jefatura no presentan estas nuevas ideas en beneficio de la organización, pareciera que estudian por alguna otra razón diferente al bienestar de la institución.

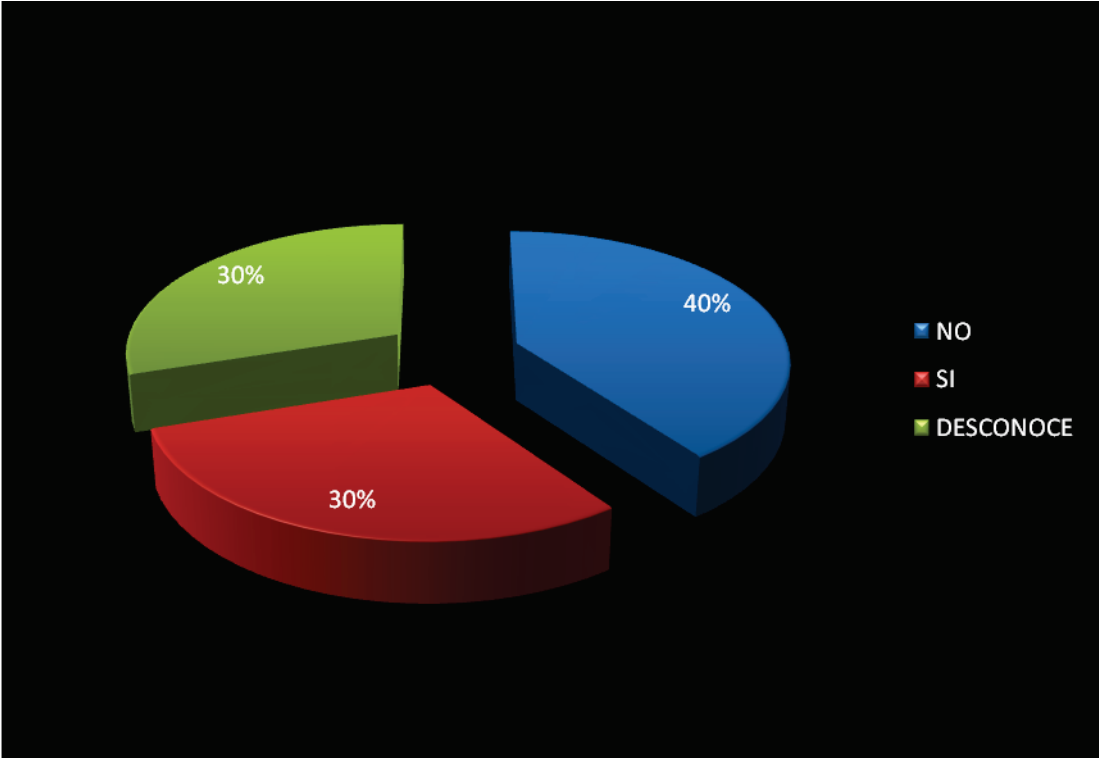
Por otro lado también indico que con las experiencias vividas hasta el momento, el titulo de MBA no ha marcado mayor diferencia en el desempeño de sus funciones. Indica que hay funcionarios que desempeñan ciertas funciones desde antes de tener un titulo de MBA, luego han ido a estudiar hasta lograr obtener el título, pero en el desempeño de las labores no se percibe ninguna diferencia importante.

Por último indica que algunos factores que afectan a los mandos medios y hacen que no utilizan algunas competencias que se sabe que poseen, indicó que hace varios años la institución está viviendo una situación de incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral. Esta situación se relaciona con conflictos entre el sindicato y los representantes del gobierno así como al conflicto entre diferentes sectores de la institución.

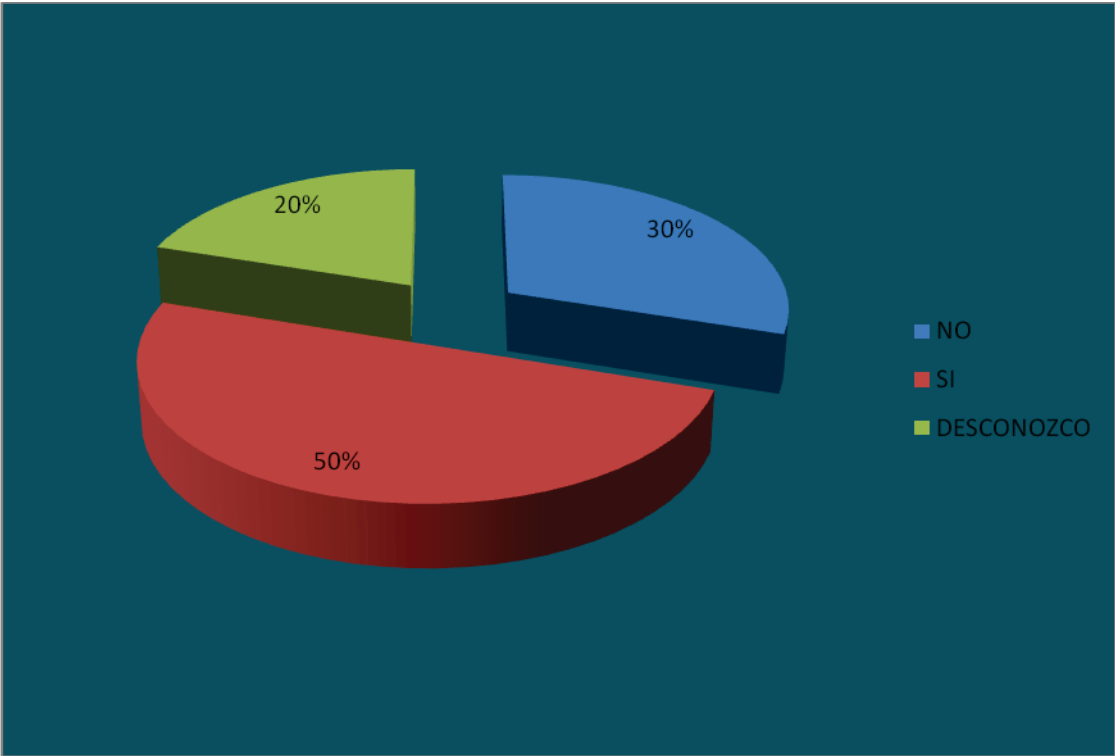
**En el gráfico número 1** muestra la opinión que tienen los trabajadores acerca de la importancia que tiene para la organización el hecho de un trabajador posea el grado de MBA. Se puede ver que para el 66% de los encuestados no este grado académico no reviste ninguna importancia para la organización.



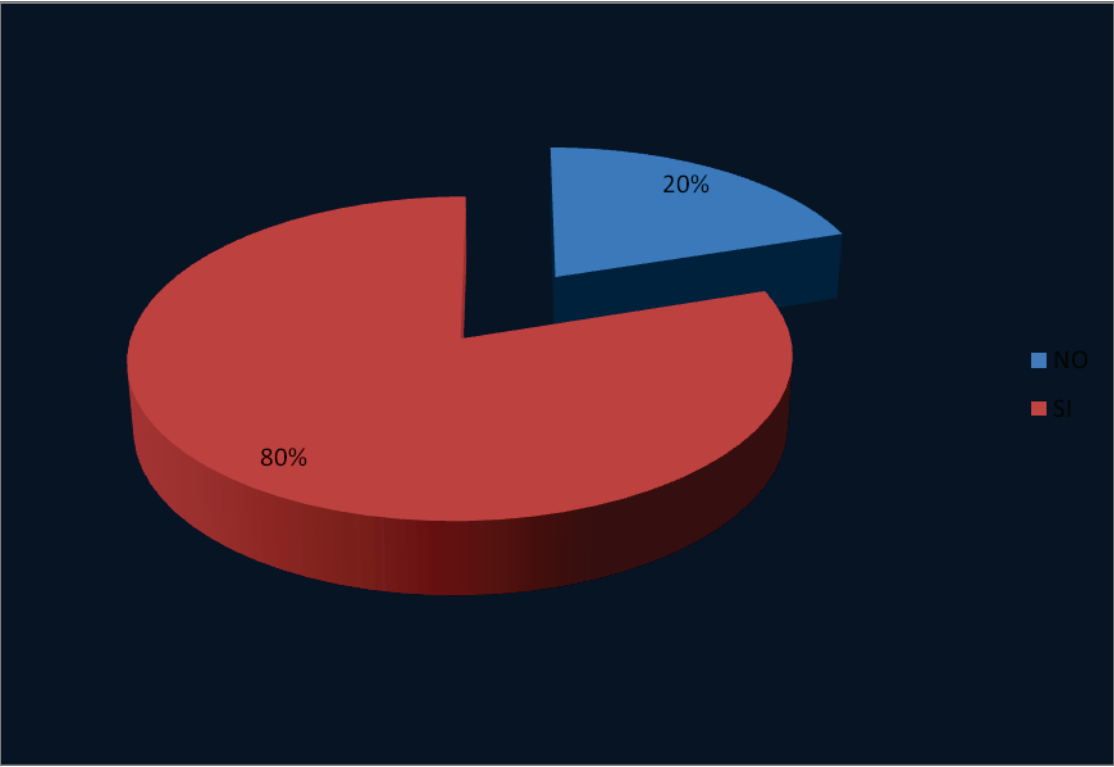
el gráfico numero 2, se puede ver que el 30% de los encuestados creen que En hay plazas que tienen como requisito grados académicos de maestrías. A este porcentaje hay que sumarle el 30 % que dice desconocer. Como conclusión podemos decir que el 60 % de los encuestados están desinformados de los requisitos que deben cumplir las personas si aspiran a estos puestos.



**El gráfico número 3**, refleja que la mitad de la población encuestada a pesar de pertenecer a nivel de jefatura no tienen conocimiento si la institución cuenta con convenios o facilidades brindados por universidades que ofrecen maestrías.

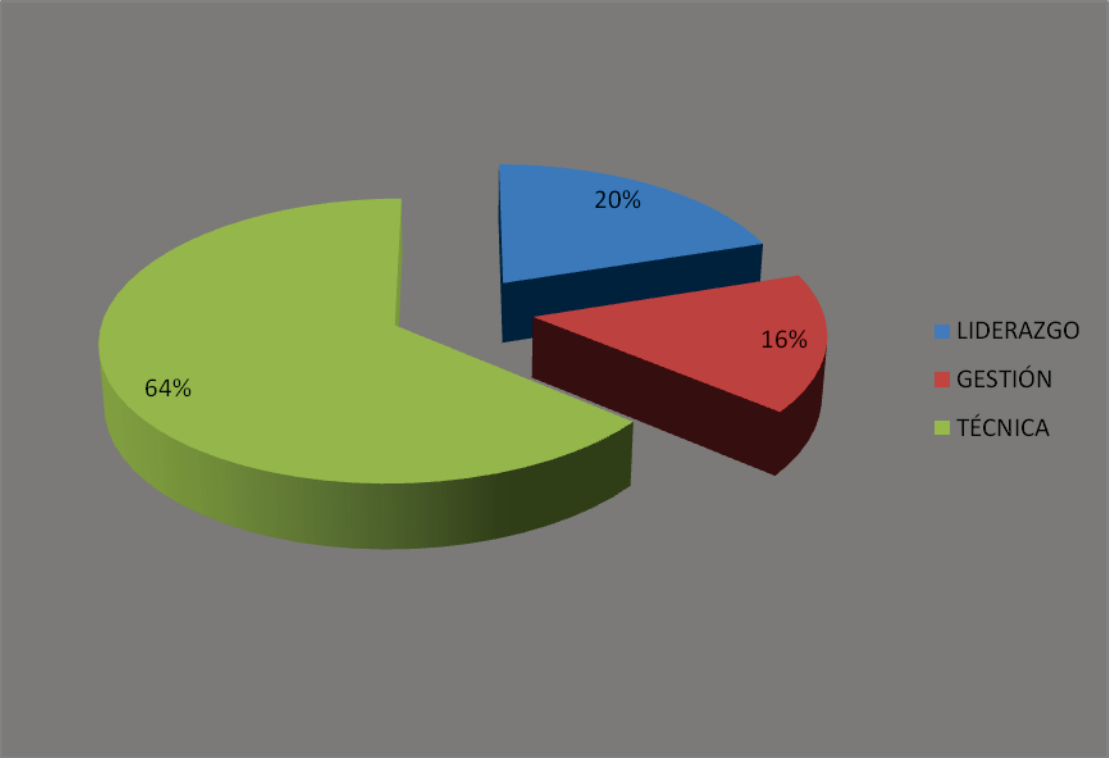


El gráfico número 4, se puede ver que el 80% de los encuestados saben quienes poseen maestrías en la institución. Al preguntarles como lo saben indicaron que con la forma que firman la correspondencia, ya que ahí lo indican.

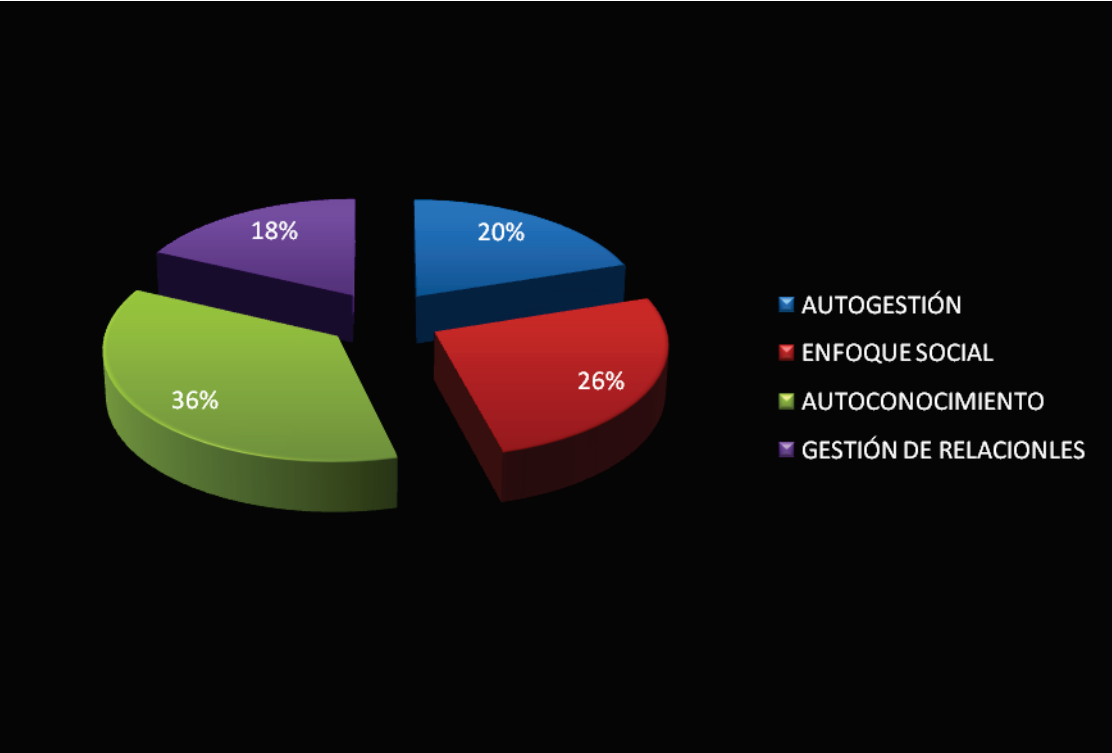




El gráfico número 5, se puede apreciar que el 64% de los encuestados le dan mayor importancia a las competencias técnicas, sobre el liderazgo y la gestión.



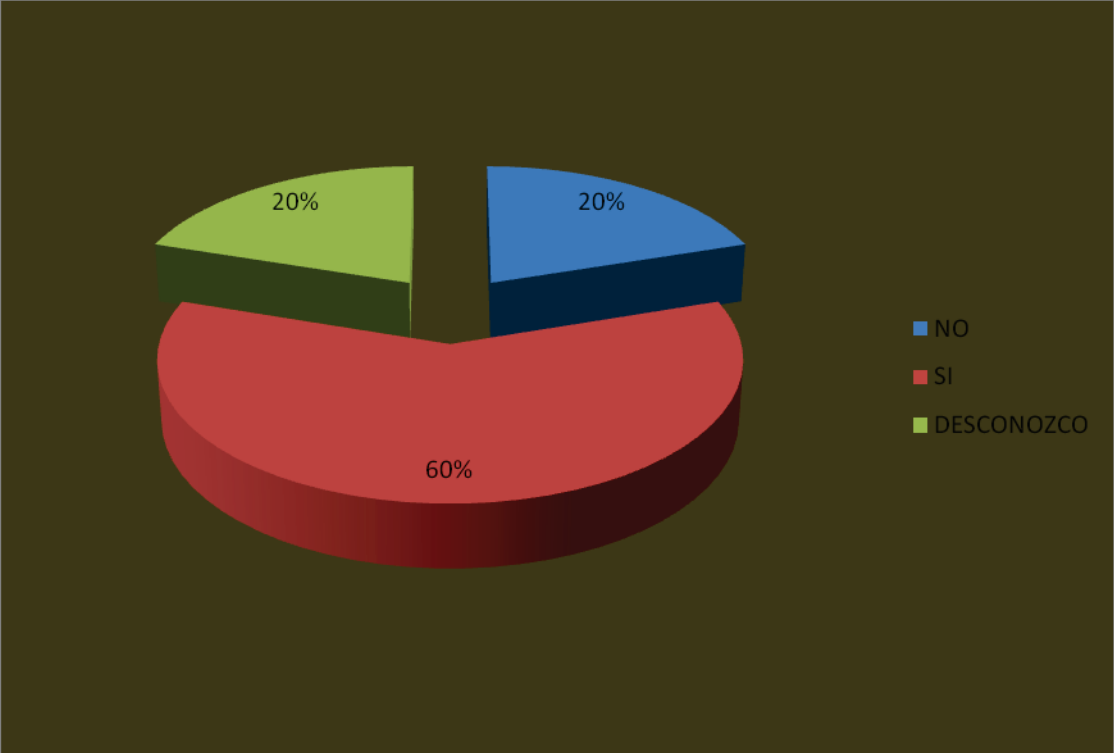
El gráfico número 6, ilustra la importancia que los encuestados le dan a las competencias personales. Se puede apreciar que mayoritariamente el autoconocimiento es la competencia más importante, con un 36% de los encuestados a su favor, seguido por el enfoque social.



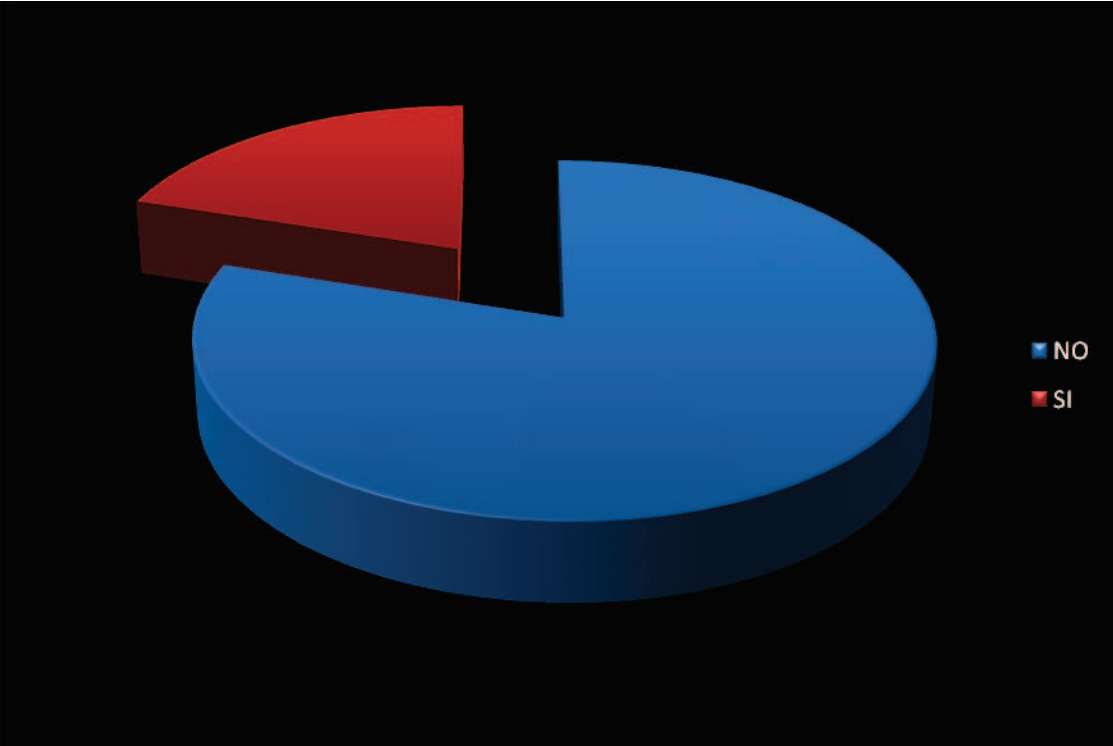
El gráfico número 7, ilustra la opinión que tienen los encuestados acerca de la competencias de gestión. Un 44% de los encuestados le da mayor importancia a la gestión de cambio. Esto pareciera indicar que apreciarían que los MBA propiciar un cambio dentro la organización.



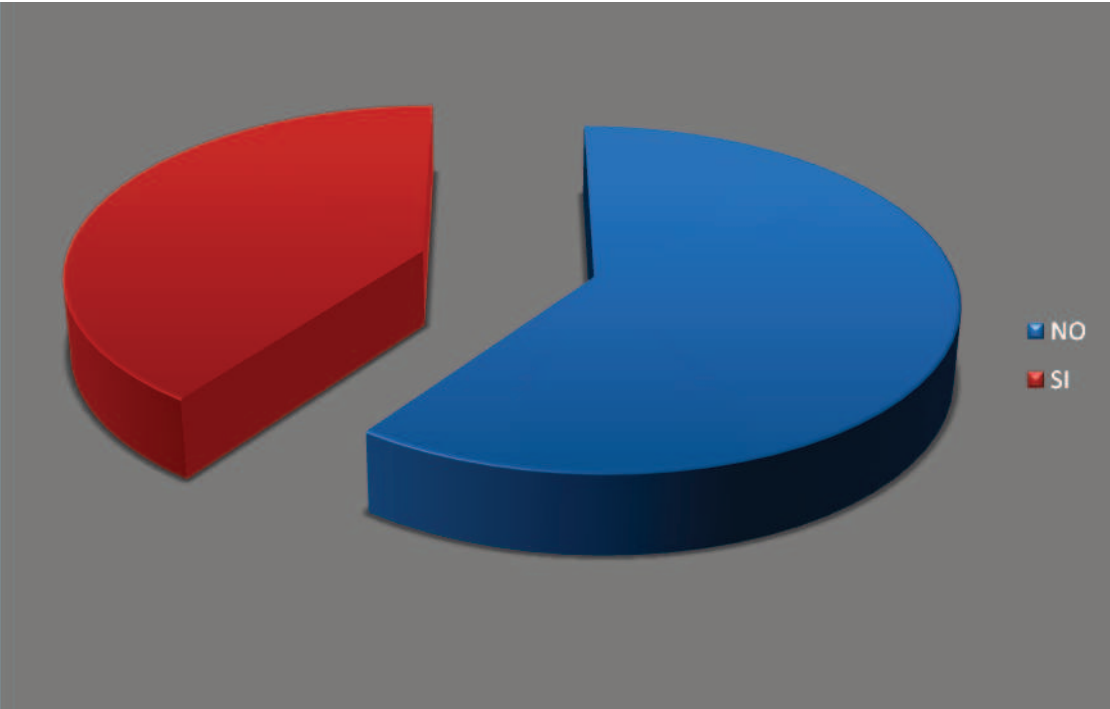
**El gráfico número 8**, se ilustra el hecho de que el 80 % de los encuestados afirma que en la institución no existen programas para medir las competencias que poseen los empleados. Esta percepción es correcta por cuanto al realizar esta consulta al Departamento de Recursos Humanos esto quedó confirmado.



**El gráfico numero 9**, El 80% de los encuestados considera que no influye, por cuanto el ingreso económico que genera este título en el sector publico no es muy atractivo para los trabajadores, ya que no excede los 35.000.00. pareciera ser que el trabajador busca prepararse para alguna otra oportunidad que pueda surgir en el futuro.



**El gráfico numero número 10**, nos indica que el 60% de los encuestado indican que el hecho de adquirir un MBA no refuerzan sus competencias, o por lo menos no se percibe en la organización.



## CONCLUSIONES

-Las competencias a las cuales se les da mayor importancia en JAPDEVA son las competencias técnicas. Durante la aplicación de instrumentos se pudo percibir que históricamente los funcionarios que han tenido un dominio técnico en su medio de trabajo le han ido muy bien, en cuanto a los ingresos económicos y posibilidades de ascensos. Los equipos y las labores que se desarrollan son altamente técnicos y en muchos casos los errores se pagan de forma trágica, y es por ello que se ha fomentado la especialización.

-Los procesos de reclutamiento y selección de personal el JAPDEVA no contemplan ningún aspecto relativo a la evaluación de competencias, lo cual es muy delicado por cuanto existen profesionales que se han graduado con todos los honores, pero a la hora de ejercer sus profesiones no obtienen el éxito esperado debido a que tienen serias deficiencias en algunas otras competencias-

-Los MBA no han causado un impacto importante en la institución, ya que con la obtención de este grado académico no se han sentido cambios importantes en las competencias que poseían previo a la obtención del MBA. Llama la atención que en la institución se den cuenta de que determinado funcionario obtuvo el grado de MBA, solo cuando utilizan el prefijo del grado académico, no por el cambio positivo que causan en el entorno laboral.

-El incentivo económico que paga en el sector público al trabajador que obtiene un MBA representa aproximadamente treinta y cinco colones mensuales de ingreso. Por lo cual el trabajador se decide cursar un MBA no pareciera ser que lo hace por el incentivo económico.

## RECOMENDACIONES

-JAPDEVA debe implementar un programa que evalúe las competencias entre su personal, y en función del resultado de esta evaluación, deben implementar un programa de capacitación para propiciar el desarrollo de competencias en las áreas que cada funcionario requiera. Es importante que se le brinde a cada curso la seriedad requerida y que sea obligatoria la asistencia a estos cursos. Pero adicional a asistir, es importante que posterior a cada curso se refuercen estas competencias y que se realicen evaluaciones periódicas para determinar si surge alguna otra necesidad en otras áreas.

-JAPDEVA debe ser más exigente con los trabajadores que reciben becas para cursar maestrías. Se debería analizar al trabajador y determinar si con la MBA lograra adquirir y reforzar competencias, de forma que contribuya al mejoramiento de la institución.

-Se deben incorporar dentro de los concursos una serie de requisitos aparte de los académicos de forma que el trabajador sea avaluado antes de que sea elegible. Precisamente es en esta etapa donde se le analizara y determinara si posee las competencias necesarias para cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades.



## BIBLIOGRAFÍA

[www.navactiva.com/es](http://www.navactiva.com/es)

[www.inteligencia-emocional.org/articulos /elorigendelainteligencia.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/elorigendelainteligencia.htm)

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

[www.prisma.com](http://www.prisma.com)

## ANEXOS

*+Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica*

Departamento de Recursos Humanos  
**Sección Clasificación y Valoración de Puestos**

# CONCURSO EXTERNO

**NOMBRE DE LA PLAZA: PROFESIONAL SERVICIO CIVIL 3**  
**ESPECIALIDAD : INGENIERO CIVIL**

**CODIGO : 3311-021**

**UBICACIÓN : Proyectos Comunales**

**ADMINISTRACION : DESARROLLO**

**SALARIO BASE : 497.300**

**CONDICION : NOMBRAMIENTO FIJO**

### **REQUISITOS:**

- > **Licenciatura en una carrera universitaria de ingeniería civil**
- **Cinco años de experiencia en labores profesionales relacionadas con dirección, inspección de obras, y diseño de infraestructura civil y vial.**
- **Cursos de computación (Windows, Excel, Word, Power Point, project manager, y autocad )**
- > **Preferiblemente con conocimientos en inglés**
- **Disponibilidad para desplazarse a zonas rurales durante la ejecución de los proyectos**

### **REQUISITO LEGAL**

- > **Estar debidamente incorporado al Colegio Profesional respectivo.**

**SE OFRECE:** Estabilidad laboral, Dedicación Exclusiva 55% Carrera Profesional, y otros beneficios establecidos.

Se comunica a los interesados, que la **INSCRIPCION Y PRESENTACION DEL CURRICULUM VITAE Y ATESTADOS DEBERA HACERSE PERSONALMENTE** aportando los documentos originales para su verificación, en la Sección de Clasificación y Valoración de Puestos, sita en Ciudad de Limón, Edificio Administrativo contiguo al Banco de Costa Rica, Tercer Piso, o en la Oficina de San Jose ubicada 200 metros sur y 50 oeste de la Terminal de Caribeños . De Lunes a Viernes de 08:00 a 15:00 horas.

*Para mayor información llamar a los teléfonos*

*799-0204 / 799-0125*

## Los instrumentos

Para lograr recabar la información requerida se han estructurado dos instrumentos a saber, una encuesta compuesta de preguntas cerradas muy puntuales, con la intención de que los encuestados no tengan que invertir mucho tiempo en las respuestas ya que en su mayoría ocupan cargos de jefatura. Las entrevistas se realizaran de forma personal y las encuestas se enviaran y recibirán mediante correo electrónico.

FORMULARIO DIRIGIDOS A PROFESIONALES Y JEFATURAS DE DEPARTAMENTO DE JAPDEVA

**Esta encuesta se realiza con propósitos académicos, ya que pretende recabar la cual será procesada para llegar a conclusiones que respondan a la investigación sobre el tema de las competencias ideales de un MBA con énfasis en Gerencia. Le agradeceríamos responder y enviar a la misma dirección de correos del que se le envía este mensaje. Gracias**

1-Cree usted que es importante para la institución donde usted labora que los puestos de jefatura en el área de las ciencias económicas cuenten con MBA en diferentes énfasis de acuerdo con el área específica de trabajo?

SI  NO  INDIFERENTE

2-La institución cuenta con plazas que tienen como requisito de poseer un MBA?

SI  NO  DESCONOZCO

3-Su institución tiene convenios o facilidades para que los trabajadores cursen MBA?

SI  NO  DESCONOZCO

4-En la institución donde usted labora hay compañeros graduados de MBA? Como lo sabe?

SI  NO

5-De los siguientes tipos de competencias que se citan, indique cual para usted es la más importante en un MBA . Marque solo una

Liderazgo

Gestión

Técnica

6- De las siguientes competencias personales, por favor indique cual es la más importante en un MBA para lograr los objetivos de la organización.

Autogestión

Enfoque social

Autoconocimiento

Gestión de las relaciones

7-De las siguientes competencias de gestión que se citan a continuación indique cual es el mas importante para usted. Marque solo uno

Gestión económico

Gestión de proceso

Gestión de marketing

Gestión de cambio

8-En su organización existe alguna forma de evaluar las competencias que posee un trabajador indistintamente de su nivel educativo?

SI

NO

DESCONOZCO

9-Cree usted que influye en cada trabajador al momento de decidir cursar una maestría el hecho de que se les reconozca un porcentaje de aumento en sus salarios?

SI

NO

10-Cree usted que con los conocimientos adquiridos a nivel de MBA o maestría en general, , estos obtienen y/o refuerzan las competencias necesarias para el buen desempeño de sus labores?

SI

NO

MUCHAS GRACIAS

FORMULARIO DIRIGIDO A UN FUNCIONARIO DE LA SECCIÓN DE CLASIFICACION Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE JAPDEVA QUE PROMUEVE LOS CONCURSOS PARA OCUPAR PLAZAS VACANTES.

Esta entrevista se realiza con propósitos académicos, ya que pretende recabar la cual será procesada para llegar a conclusiones que respondan a la investigación sobre el tema de las competencias ideales de un MBA con énfasis en Gerencia. Le agradeceríamos responder y enviar a la misma dirección de correos del que se le envía este mensaje. Gracias

1-A la hora de entrevistar a un potencial empleado, ustedes consideran las competencias que posee esta persona?

---

---

---

---

2-Tienen ustedes definidos por escrito cuales son las competencias que debe de tener un futuro empleado que ostente una Maestría particularmente un MBA?

---

---

---

---

---

3-En su empresa ustedes tienen un programa de capacitación que busque reforzar las competencias de su personal profesional? Si su respuesta es afirmativa favor indicar en que consiste.

---

---

---

---

4-Si en el periodo de entrevista se dan cuenta que tienen un excelente candidato visto desde un enfoque currículo, pero ahí mismo se percibe que no tiene un manejo de sus emociones que suerte corre este entrevistado?

---

---

---

---

5-Siempre los potenciales candidatos pasan por un periodo de entrevista o cualquier otro medio para determinar su idoneidad para el puesto? O hay casos donde este es nombrado sin ser debidamente evaluado? En qué casos se da esto último?

---

---

---

---

MUCHAS GRACIAS

## **Entrevista para ser aplicada al Director Administrativo y Financiero**

1-Cuales son las competencias más importantes que deseara usted que tuvieran los MBA laboran actualmente en la institución?

2-Desde su posición de Director Administrativo, usted ha percibido algún cambio en materia de competencias, en los empleados que se han preparado y han obtenido un MBA?

3-Cree usted que obtener un título de MBA marca la diferencia entre los empleados, en materia de competencias y eficiencia en la ejecución de sus labores?

4-Que factores cree usted podrían estar afectando a los mandos medios de la Administración para que no cumplan con ciertas competencias se supone que básicas?