

## Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero costarricense

*José Roberto Jiménez S., Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), 2011*

### **Resumen**

Un profesional en finanzas debe poseer habilidades técnicas que lo capaciten para las labores propias de la especialidad, pero además debe reunir una serie de competencias sociales que le permitan armonizar lo técnico con la parte humana.

Ahora bien, parte de la discusión se centra, sobre el lugar donde se aprenden, o si son totalmente innatas en las personas.

Se evidencia que en alguna medida estas competencias se forman antes de la educación formal, pero que la Universidad debe fortalecer o moldearlas para lograr una formación integral.

No obstante, existe una brecha en algunas competencias sociales, pero en otras la formación universitaria si las desarrolla y fortalece.

Por lo tanto, la formación universitaria debería incluir dentro de sus planes de estudios un equilibrio entre las capacidades técnicas y las competencias sociales.

Esta educación puede ser enriquecida por la adopción de nuevos modelos de formación donde se puedan propiciar laboratorios para la práctica de habilidades sociales en un ambiente controlado, que después pueda ser migrado a la práctica de la empresa.

### **Palabras clave**

Competencias

Brecha

Formación integral

MBA (Master en Administración de Negocios)

### **Abstract**

A finance professional must possess technical abilities that train them for the work of the specialty, but also must form a series of social competencies which permit him to harmonize the technical part with the human part.

Notwithstanding, part of the present discussion centers on the place in which one learns, or if learning is totally innate.

It is evidenced that to some extent these competencies are formed before formal education, but the University must strengthen or mold them to achieve an integral formation.

In some social competencies a gap exists, but in others the university formation develops and strengthens it.

In addition, the university formation must include in its programs a balance between the technical abilities and social competencies.

This education can be enriched by the adoption of new models of formation in which one can provide laboratories for the practice of social abilities in a controlled environment, that after can be transformed into practice in businesses.

### **Key words**

Competencies

Gap

Integral formation

MBA (Master in Business Administration)

### **Introducción**

“¿Has contemplado a un hombre hábil en su trabajo? Delante de reyes es donde él se apostará; no se apostará delante de hombres comunes.” Proverbios 22:29. (Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras)

Estas palabras ponen de relieve el hecho de que hay ciertas habilidades que distinguen a una persona sobre otra. Por eso, ¿Qué habilidades debe distinguir a un MBA en Finanzas?

La presente investigación **trata del tema de Competencias**, y más concretamente de aquellas **esperadas de un MBA en Finanzas en el mercado financiero costarricense**.

El termino competencias, según diversos autores se refiere a todas aquellas habilidades técnicas y sociales que son esenciales para la adecuada incorporación de un MBA en finanzas en el mercado laboral. Dentro de estas, el grupo de habilidades sociales, ha sido definido como los “factores diferenciadores del éxito” (Manual de Orientación Profesional, 2011), y desde una perspectiva psicológica como “ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior” (Benítez, 2007)

Por otra parte, es interesante que se les ha llegado a denominar también como competencias blandas entre las que destacan: “el trabajo en equipo, autoconfianza” entre otras (Vargas, 2000).

Así que las competencias se refieren a todas aquellas habilidades tanto técnicas como sociales y que en su conjunto permiten a una determinada persona cumplir adecuadamente con las demandas de un puesto de trabajo.

Ahora bien, la idea de este trabajo ha sido recabar información de diferentes personas que se desempeñan en el mercado financiero -especialistas de reclutamiento y selección, profesionales y otras personas con experiencia en el campo financiero-, con el fin de averiguar las competencias que esperan encontrar en los profesionales graduados los empleadores, y a la vez contrastarlas con las competencias que obtuvieron en la universidad.

Se pretende establecer si existe una brecha entre lo que esperan los empleadores y las competencias que efectivamente tienen los nuevos profesionales al graduarse o si éstas a pesar de existir presentan alguna debilidad. De existir esta brecha, se buscará establecer cuál es la extensión de esta.

Para poder establecer este objetivo, se analizará información que se ha publicado sobre el tema en el ámbito nacional e internacional, así como de los especialistas que se encargan de reclutar personal.

Por otro lado, se ha seleccionado una muestra de 62 personas para recoger sus opiniones sobre las competencias que ellos consideran son importantes para ingresar y desempeñarse en el sector financiero. Ello ayudará a validar o no lo recogido de los documentos y entrevistas.

Una vez recopilados los datos, se procederá a clasificarlos y contrastarlos con la opinión producto de la reflexión del autor y la investigación bibliográfica, así como con la opinión obtenida de expertos.

Esto permitirá conocer la brecha existente -si es que existe alguna- así como sus dimensiones, para así proceder a dar conclusiones y recomendaciones sobre aquellas competencias que deben formar parte de la formación que brinde ULACIT a sus estudiantes de MBA.

## **Justificación**

Hoy en día se ha puesto de moda el concepto de Gestión por competencias, al grado que muchos profesionales especializados en el área de gestión del talento humano las aprecian altamente a la hora de contratar MBA's con especialización en Finanzas.

Esto hace pensar en una serie de preguntas que el Profesor Daniel Goleman, especialista y pionero en el área de la inteligencia emocional, plantea en su libro “La inteligencia emocional, ¿Por qué es más importante que el cociente intelectual?”.

El profesor Goleman plantea que algunas personas parecen dotadas de algún don especial que les permite vivir bien aunque no se destaquen por su inteligencia. También, subraya que no siempre el alumno más destacado es el que termina siendo el adulto con mayor éxito, y finalmente cuestiona por qué, algunas personas son capaces de enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades de forma distinta (Goleman, 1995).

En la misma línea con este razonamiento, se puede pensar en dos personas con la misma formación académica y que se les pide realizar las mismas labores. Es posible que una de las dos tenga éxito y la otra no. ¿Qué lo explica?

Todo parece sugerir que la respuesta está en las competencias genéricas que desarrollan muchas personas. A estas competencias se les ha llegado a conocer como los “factores diferenciadores del éxito” de una persona, haciendo que su desempeño sea superior (Benítez, 2007). También se les conoce como las **características personales** del individuo las cuales le permiten desarrollar ciertas funciones de forma eficiente”.

Por lo tanto, y para efectos de este trabajo de investigación **la definición que se adoptará para referirse a las competencias tiene que ver con las habilidades interpersonales o sociales**, que les permiten a los nuevos profesionales adaptarse fácilmente a la vida laboral, una vez concluidos sus estudios y encajar en los roles estratégicos de la empresa.

Todo esto apunta sin duda, a la importancia que tienen las competencias para un egresado de MBA (Master en Administración de Negocios), a la hora de enfrentar los desafíos del desarrollo de su profesión y las posibilidades de éxito en base al conjunto de habilidades sociales que ha adquirido en su formación profesional.

Por otra parte, ha de notarse que muchos estudiantes que cursan diversas carreras especializadas, no están a la altura de lo que exige el mercado laboral, y esto a pesar de que sean durante la etapa de formación, estudiantes ejemplares, mientras que otros que manejan promedios más bajos llegan a alcanzar el éxito al reunir las características deseadas por los empleadores.

Ahora bien, es interesante que al revisar algunas opiniones sobre la capacidad real de los profesionales contratados, algunas personas admiten que existen serias deficiencias en la parte social. En una entrevista con la Sra. Denisse Morales, quien es especialista en Recursos Humanos y específicamente en el desarrollo del talento humano, ella concuerda con la anterior afirmación al

decir que *“hay carencia en la mayoría de los planes de formación propiamente en habilidades sociales”*.

Por otra parte, el sitio web [projectsjugaad.com](http://projectsjugaad.com), en un comentario bajo el tema “History of MBA”, menciona que “el entrenamiento que dan las instituciones a los MBA no reúnen los requerimientos de los negocios”.

Esto pone de relieve el hecho de que si a nivel internacional hay preocupación por los programas de MBA de muchas universidades, es posible que en nuestro medio se esté dando una situación similar.

Ahora bien, en nuestro país no parece que existen investigaciones sobre este tema en particular, por lo que será muy interesante realizar el presente trabajo, con el fin de establecer si realmente existe una brecha entre lo que están dando las universidades y lo que necesitan los negocios.

### **Planteamiento del problema**

¿Están saliendo los nuevos profesionales adecuadamente preparados en materia de competencias, para enfrentar con éxito las expectativas de los empleadores del sector financiero en nuestro país?

Al remontarme a mi propia experiencia -a mis días de estudiante de pregrado-, puedo decir que la universidad me dio la capacitación técnica que requería para enfrentar el mercado laboral. Las competencias técnicas que se requieren en mi profesión, siento por mi desempeño que fueron razonablemente adecuadas, así como la habilidad para utilizar equipo de cómputo y los paquetes más populares de uso en el mercado.

Sin embargo, recuerdo que no me sentía tan cómodo en mis primeros intentos en el mercado laboral. No me sentía seguro de mí mismo y por lo tanto tuve que enfrentar una temporada de aprendizaje para acomodarme a mis nuevas funciones.

Mi experiencia me lleva preguntarme sobre cuál es la realidad de otros estudiantes. Recuerdo que como parte de mi formación lleve algunos cursos de humanidades, como Pensamiento Crítico, Sociología, además de todas las materias técnicas. Aun así no me sentí tan capaz de lograr mi incursión al mercado laboral.

Ahora bien, aunque no puede generalizarse y la realidad no es la misma para todos los estudiantes, pudiera ser que la experiencia de aprendizaje deber ser analizada y mejorada para

incorporar algunos elementos nuevos en cuanto a las habilidades técnicas y sobre todo mejorar las sociales, que son las que al parecer enfrentan mayor debilidad.

Ahora bien, me encuentro en un punto de mi formación donde he cursado todas las materias del programa de Maestría con énfasis en finanzas. Lo que he podido comprobar –según mi opinión– es que el énfasis sigue estando en las competencias técnicas y las sociales siguen siendo hasta cierto punto una debilidad.

Por ejemplo, aunque existe una materia que se llama Liderazgo, es absolutamente teórica, no quedando espacio para ejercitar en la práctica, un elemento fundamental en el perfil de un Master.

Ahora bien, ¿cuál es la realidad? Es solo la apreciación de algunos o ¿existe alguna debilidad en el desarrollo de competencias en el programa de estudios de las Universidades costarricenses? Por otra parte ¿cuál es el panorama internacional?

A continuación analizamos la pregunta que guía la presente investigación, con el fin de buscar una aproximación lo más cercana posible al problema de las competencias.

### **Pregunta de Investigación**

Dado lo anterior, se plantea la pregunta que guiará esta investigación en los siguientes términos:

**¿Satisfacen los profesionales graduados de los programas de MBA con énfasis en finanzas, las competencias esperadas de estos, en el sector financiero de nuestro país?**

Siendo este el caso, se puede dividir la pregunta de investigación en varias partes:

1. ¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en el sector financiero costarricense?
2. ¿Son satisfechas dichas competencias por parte de las personas que conforman la oferta laboral?
3. ¿Existe alguna brecha entre las competencias esperadas y la preparación que están brindando las universidades?

Estas interrogantes sin duda permitirán guiar la presente investigación, por lo que a continuación se hará una búsqueda bibliográfica que permita esclarecer y contextualizar el tema alrededor de las preguntas planteadas.

## **Marco Teórico**

### **¿Qué son las Competencias?**

Aunque ya se ha dado una serie de definiciones sobre lo que son las competencias laborales, ahora se profundizará un poco más al respecto, con el fin de explorar lo que dicen diferentes autores al respecto y así sentar las bases a la discusión de lo que realmente está ocurriendo con los programas de MBA y las habilidades sociales.

Al analizar algunos autores que han escrito sobre el tema de competencias, se puede notar que existen algunas características que son las que garantizan el éxito de una persona al realizar una labor. Estas características son: Los conocimientos, las habilidades y las cualidades. (Alles, 2006)

Los conocimientos se obtienen, -según la autora citada-, con la aplicación de una técnica específica, mientras que las habilidades se obtienen por la experiencia y el entrenamiento que se ha recibido. Por otro lado, las cualidades son algo totalmente distinto porque emanan de los rasgos o características muy personales y en consecuencia son más difíciles de cultivar y aprender en el corto plazo. (Alles, 2006)

Entonces, según este enfoque tenemos por un lado los conocimientos que se adquieren y sería el equivalente a la preparación técnica que se recibe en diferentes áreas como pueden ser las Finanzas, Contabilidad o Informática, las cuales normalmente se adquiere en los centros educativos.

Por otro lado, las habilidades se cultivan por el ejercicio de los conocimientos en un puesto de trabajo, pero las cualidades es un tema totalmente aparte, porque tiene que ver con la parte social del individuo, con su comportamiento o su manera de ser.

Estas cualidades se refieren más específicamente a aspectos como Iniciativa, trabajo en equipo, liderazgo, orientación al cliente, entre otras.

Así que estas cualidades tienen que ver con las competencias de gestión (Alles, 2006). Por lo que poniéndolo en perspectiva, las competencias técnicas –que abarcan los conocimientos y las habilidades- son la base para todo lo demás incluido el campo donde se evidencian las competencias de gestión –o las cualidades-.

Según Alles, las competencias son “características subyacentes” en el individuo. (Alles, 2004). Este detalle pareciera sugerir las razones por las cuales este tipo de competencias no poseen un estándar, y más bien nos previene al hecho de que dos personas pueden demostrar en una situación similar un desempeño totalmente distinto. De hecho, una vez exhibidas pueden llevar a

que las posee –porque son exhibidas en mayor o menor medida- a un desempeño superior a la media (Benítez, 2007).

Por esta razón, se puede concluir que las competencias abarcan tanto la parte técnica como la parte de las habilidades y las cualidades propias del individuo. Ahora bien, estas competencias han sido catalogadas o agrupadas por diversos autores.

El informe SCANS, que es un documento emitido por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, enfatizó y catalogó las competencias –a las que denomina competencias transversales- que espera el sector productivo de las universidades. (Informe SCANS, 1992).

Su clasificación es la siguiente:

**Gestión de Recursos:** Entre estos enumera el tiempo, el dinero, materiales e instalación así como los recursos humanos.

**Gestión de Relaciones interpersonales:** Trabajo en equipo, enseñar a otros, desplegar liderazgo, negociar.

**Gestión de la información:** Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas, interpreta y comunica información y utiliza tecnologías para procesar información.

**Gestión de sistemas:** Entiende los sistemas, controla y corrige la realización de tareas, monitorea y corrige desempeños así como mejorar y diseñar sistemas.

**Gestión de la tecnología:** Selecciona tecnologías, las aplica en sus tareas, da mantenimiento y repara equipos.

Sin embargo, existen otros enfoques más simples donde se tipifican las competencias como genéricas, específicas y básicas (Martens, 1997).

**Genéricas:** Estas tienen que ver con los comportamientos o actitudes laborales como la capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, habilidad de negociación, etc.

**Específicas:** Estas se refieren a las habilidades técnicas y son aquellas que normalmente comprenden el rango de especialización que adquiere una persona como por ejemplo, computación, finanzas, etc.

**Básicas:** la formación básica que permite el ingreso al trabajo como puede ser leer, escribir, y comunicarse.

Ahora bien, lo que se busca establecer hasta este momento, es cual grupo de competencias es el que está experimentando alguna debilidad – o si están ausentes- en la formación que están brindando las universidades nacionales.



### **Punto de partida de la investigación**

Mientras se buscaba información para documentar esta investigación se descubrió un artículo en la revista Fortune, que decía que “los recientes graduados de MBA de distintas universidades carecen de habilidades interpersonales” y que además “muchas escuelas están cambiando para que los genios cuantitativos también aprendan a abrazar” (Fisher, 2007).

El artículo también menciona que muchas escuelas –en Chicago y Virginia, en los Estados Unidos- están mirando de otro modo las habilidades interpersonales como saber escuchar a sus colegas o saber comunicarse y las están incorporando a sus planes de estudio.

Varios reclutadores de profesionales afirman que “no necesitamos que los estudiantes que empleamos vengan convertidos en gurús de las finanzas, es mucho más importante que sepan cómo analizar situaciones y comunicar recomendaciones” (Fisher, 2007).

Estos comentarios ponen de relieve una realidad en muchos países, a saber, el cuestionamiento de los programas de MBA de muchas universidades. Por ejemplo, en el marco del aniversario número 100 de su programa de MBA, la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, realizó un estudio que tiene como fin reformar su programa de estudios. Este estudio revela algunos detalles que uno de sus miembros cataloga como “depresivos” (Thompson, 2008). ¿Por qué?

Luego de entrevistar a 30 decanos y 100 estudiantes en grupos pequeños y grandes, los investigadores a cargo del programa, crearon estudios sobre los programas de universidades en Chicago, Stanford y Yale entre otras. Además, entrevistaron a líderes académicos, ejecutivos y reclutadores.

Las conclusiones del estudio sostienen que los programas de MBA están en “crisis”. Además, es interesante que algunos especialistas que se mencionan en el estudio consideran que el énfasis de las MBA en Estados Unidos se da en Investigación, o sea competencias técnicas, y habilidades como el liderazgo no se están enseñando en el aula (Thompson, 2008).

Llama la atención que no se cuestiona el desarrollo de competencias técnicas de sus programas, pero si el hecho de que se pone demasiado énfasis a la teoría, aunque no lo suficiente en el desarrollo de cualidades como el liderazgo y una visión global. (Thompson, 2008).

Lo anterior les ha llevado a pensar que definitivamente se deben modificar sus programas de MBA para que sobreviva otros cien años, tomando en cuenta no solo las competencias técnicas sino también las habilidades sociales.

Ahora bien, analizando los programas de MBA de varias universidades de nuestro país se puede notar que en nuestro medio se da igualmente un énfasis muy marcado en las competencias técnicas.

Es más, la carrera de MBA en varias universidades privadas y algunas estatales, siguen el mismo patrón de estructura en sus programas estudiantiles, donde destacan una serie de materias básicas o comunes y unas cinco propiamente de la especialidad.

Puede apreciarse claramente que las universidades están inclinando la balanza hacia un lado que no garantiza el crecimiento integral de un estudiante para que tenga un balance adecuado entre competencias sociales y técnicas. ¿Por qué? Porque tan importante es saber interpretar un estado financiero como poder comunicar sus conclusiones a sus colegas o en una reunión de directores.

Solamente, en algunos programas de postgrado donde sobresale el INCAE –que incorpora una práctica de varios meses en una compañía en América Latina o Estados Unidos- se puede observar un interesante intento por desarrollar competencias sociales.

Por otra parte, al entrevistar a algunos profesionales en el campo de las finanzas, los cuales provienen de diferentes universidades, estos comentan que “la universidad no da todo” y que más bien algunas competencias como “el liderazgo” hay que desarrollarlas en la práctica de la profesión.

Uno de estos comentó que le hubiera gustado desarrollar habilidades como el liderazgo, la capacidad para hablar en público y que le preparan para su introducción en el mercado laboral.

Esto resulta muy interesante porque permite la identificación con algunas de esas carencias por parte de muchas personas. Esto además indica, que de algún modo la realidad de otros países también es la de Costa Rica.

Investigando un poco más sobre el tema, se obtuvo la apreciable opinión de la Sra. Denisse Morales, quien es especialista en Desarrollo del Talento Humano en una respetada institución financiera de nuestro país. Ella externo su preocupación en que “hay carencias en la mayoría de los planes de formación, propiamente en habilidades sociales”.

Textualmente ella indica que “todas las carreras comprenden mucho la parte técnica misma y olvidan el entorno de las relaciones y el efecto que esto tiene sobre lo técnico”. Ella es del criterio que luego esto tiene un impacto en el clima de la organización, en la rotación de personal y finalmente afecta la productividad y la estrategia de la empresa.

Otro profesional con el que se consultó, opina que las universidades deben reforzar lo que ella llamo “soft skills” refiriéndose a las competencias estratégicas o clave. Su opinión es que

habilidades como el Liderazgo, la capacidad de negociación, la habilidad para analizar problemas y tomar decisiones deben reforzarse porque los graduados usualmente vienen con una carencia importante en estos campos que luego las empresas deben reforzar con programas de capacitación.

Esto puso el panorama aún más claro, porque puede apreciarse que este énfasis –que no es malo en sí mismo- puede estar comprometiendo el futuro inmediato de los profesionales que acuden a las universidades por una especialización.

Lo anterior lleva a pensar que **es posible que se esté efectivamente ante una brecha entre lo que los empleadores desean y lo que las universidades están dando**, especialmente en el campo de las competencias sociales.

Es debido a lo anterior que el enfoque de la presente investigación será hacia las competencias sociales. Esto es mayormente, porque las apreciaciones de los expertos consultados, así como profesionales en finanzas y las obras consultadas parecen sugerir que es en este campo donde hay deficiencia.

Así que la presente investigación **buscará indagar cuán grande es la brecha** señalada.

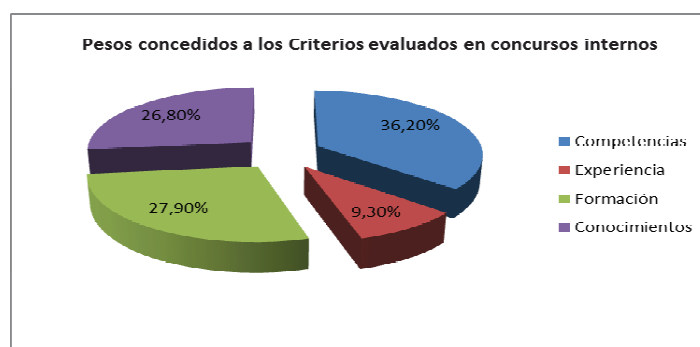
## Metodología y Desarrollo

Con lo anterior como base, se desarrolló una investigación cualitativa en la que se seleccionó una muestra no aleatoria entre diversos profesionales del ámbito financiero de nuestro país.

Después de analizar 50 ofertas de trabajo y concursos para diversos puestos, se descubrió que se evalúan 4 criterios a saber: Competencias, experiencia, formación y conocimientos.

De estos cuatro, las competencias son más valoradas con un peso promedio de 36,2%. A la formación se le da un peso promedio de 27,9%, a los conocimientos 26,8% y a la experiencia tan solo un 9,30%.

Gráfico #1



Fuente: Concursos de empleo de diferentes fuentes consultados como parte de la investigación, 2011

Así, que con esta base, y la información recopilada de colegas y especialistas, se pudo indagar sobre ciertas competencias sociales que al parecer son las más valoradas. Es así como se llegó a un modelo de competencias que son las que parecieran, deben reunir los MBA en finanzas. Este modelo es el siguiente:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico (Planear en armonía con la estrategia de la empresa)
- Capacidad de análisis
- Habilidad de negociación
- Habilidad para comunicarse
- Capacidad de persuasión
- Capacidad para tomar decisiones asertivamente
- Habilidad para transmitir conocimientos
- Trabajo en equipo
- Enfoque en metas
- Proactivo (Toma la iniciativa y hace que las cosas sucedan)

### **Diseño de la investigación**

Como se mencionó antes, esta es una investigación cualitativa, y se buscarán datos a través de una encuesta de opinión.

El cuestionario que se utilizará está dividido en cuatro partes. La primera parte buscará un acercamiento al encuestado con preguntas generales sobre su opinión de los programas de maestría y cuál cree que fue el énfasis durante su formación universitaria.

La segunda parte, ahonda un poco más sobre la formación universitaria y plantea abiertamente en base a la experiencia personal de los encuestados cuál cree debe ser el énfasis en un programa de MBA.

La tercera parte se enfoca en el tema de las habilidades sociales con la idea de conocer de primera mano cuales competencias considera son importantes en un MBA, cuales poseía antes de ir a la universidad y cuales fueron fortalecidas o adquiridas mientras curso sus estudios. Finalmente, se pregunta cuales habilidades fueron requeridas por parte de su empleador al comenzar el ejercicio de su profesión.

Lo que busca esta parte es establecer cuales competencias se consideran más importantes para ejercer la profesión y partiendo de allí establecer la brecha entre las competencias adquiridas con las requeridas por el mercado laboral.

La cuarta parte se enfoca en preguntas demográficas, para poder establecer algunas relaciones entre los datos, y también discriminar algunas respuestas por diversos criterios.

### **Población y muestra**

La población a la que está dirigida la encuesta consta de profesionales de diversos grados académicos –entre los que hay algunos estudiantes- que cuentan con la experiencia de laborar en el mercado financiero del país. Algunos incluso, aunque son de otras disciplinas laborales por formación, tienen puestos en el campo de las finanzas.

Este cuestionario se envió a personas que laboran tanto en bancos privados como estatales, así como algunos otros que laboran en finanzas en varias industrias del país. Esto permitirá obtener una opinión bastante variada, pero enfocada en personas que de uno u otro modo tienen que ver con el campo de estudio: Las Finanzas.

En la sección de apéndices de este documento se ha adjuntado una copia de la encuesta que se distribuyó entre la población estudiada.

### **Resultados**

Después de enviar unas 125 invitaciones por correo electrónico con un enlace a la encuesta –ubicada en el servidor de Survey Monkey-, finalmente 62 personas respondieron de forma completa el cuestionario enviado. Por eso, a continuación se hará un esbozo lo más detallado posible de los resultados que generó esta investigación.

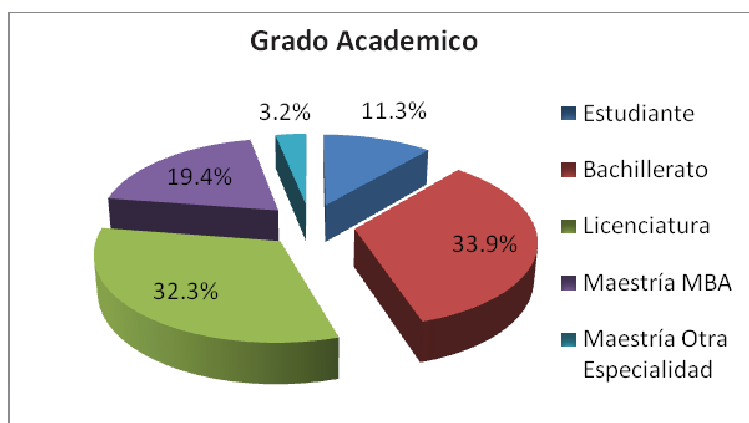
Se partirá de lo más general a lo más específico, estableciendo primero la distribución demográfica, luego se presentarán los resultados de la muestra general, para concluir con datos más específicos al filtrarlos por algunos criterios más concretos.

Como se mencionó antes, la encuesta consta de cuatro partes bastante balanceadas, las cuales solicitan información sobre la experiencia universitaria, sobre lo que piensan debería ser el énfasis de una MBA, y por supuesto algunas preguntas que indagan sobre el modelo de competencias sugerido.

## Resultados globales

Ahora bien, ¿Cómo fue la conformación demográfica del total de las encuestas recopiladas? Con ese fin, en primer lugar se analizó la parte 4 de la encuesta correspondiente a la demografía.

Gráfico #2



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

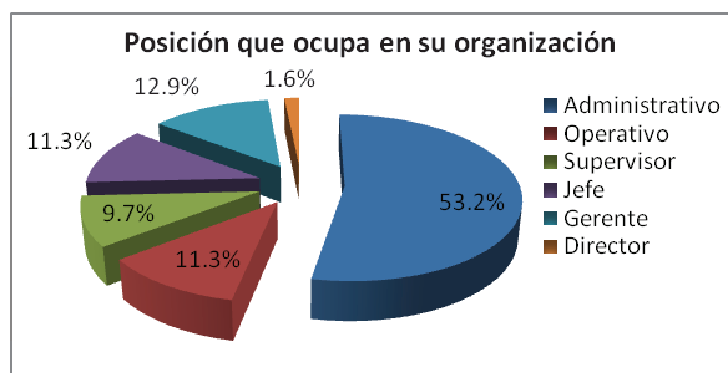
La pregunta #1 planteaba ¿Cuál es su grado académico?; Las respuestas dejan ver que 7 de estos son estudiantes, 21 tienen el grado de Bachiller, 20 son Licenciados, 12 poseen una MBA y 2 una Maestría en alguna otra disciplina. (Ver gráfico #2)

Esto ayuda a ver que en materia de formación universitaria la muestra es bastante satisfactoria y distribuida entre los diferentes niveles de formación superior. Esto lleva a pensar que los resultados obtenidos abarcarían toda la gama de opiniones de la vida universitaria.

Por otra parte, la pregunta #2 planteó la interrogante: ¿Cuál es su grado académico? De las respuestas puede apreciarse que 33 ocupan puestos administrativos, 7 tienen posiciones operativas, 6 son supervisores, 7 son jefes, 8 ocupan el puesto de gerente y 1 el de director.

Aquí también puede observarse, que la muestra posee individuos de los diferentes niveles de las organizaciones donde laboran, lo cual amplía las posibilidades de haber obtenido opiniones desde diferentes ángulos, desde la opinión de posiciones superiores hasta aquellos que interactúan y reciben directrices de estos.

Gráfico #3



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Además, como dato complementario al anterior, la pregunta #3 se planteó en estos términos: *¿Cuál es el ámbito de trabajo donde se desempeña?*

El gráfico #4 evidencia que el 80.6% de todos los encuestados -o sea 50 personas- se desempeñan en el ámbito de las finanzas. Lo que demuestra que se cumple el objetivo de una muestra bastante orientada a la especialidad financiera.

Por otra parte, el 17.7% se desempeña en alguna especialidad diferente a las finanzas.

Gráfico #4



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

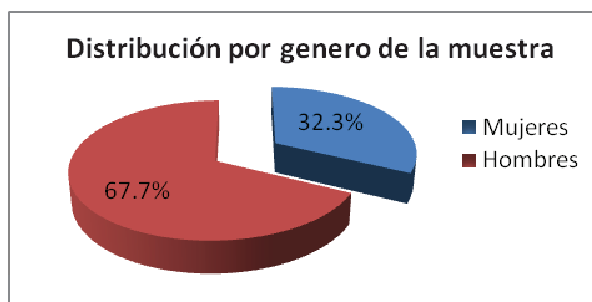
La pregunta #4 indagó sobre *¿Cuál es su género?* Los resultados -plasmados en el gráfico #5 - indican que el 32.3% son mujeres, mientras que el 67.7% -42- son hombres.

Este resultado evidencia que hay una participación bastante notable de las mujeres en el mercado financiero, lo cual enriquece significativamente la profesión financiera.

Esto además, nos permitirá ver por separado cual es la opinión de hombres y mujeres sobre este tema tan importante de las competencias genéricas y donde sienten unos y otros que está el

énfasis en las carreras universitarias, y por supuesto donde según cada grupo debería estar realmente, si es que debe inclinarse la balanza hacia algún lado.

Gráfico #5



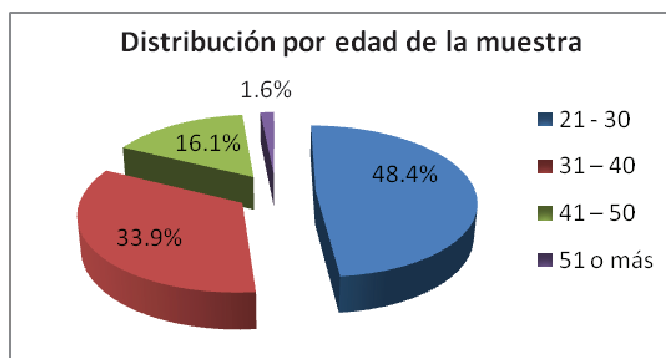
Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Finalmente para concluir con la demografía, la pregunta #5, indagó sobre *¿Cuál es su rango de edad?*

De la muestra total, el 48.4% está en el rango de edad entre los 21 y 30 años. El 33.9% está en el rango de 31 a 40 años, el 16.1% está en el rango de los 41 y 50. Finalmente, el 1.6% dijo tener más de 50 años. (Ver gráfico #6).

Es interesante el hecho de que esta muestra revela que alrededor del 82% de los que se desempeñan en finanzas son bastante jóvenes, estando en un rango de edad de menos de 40 años.

Gráfico #6



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Una vez establecida la distribución de la muestra según su demografía, procederemos a continuación a plantear los resultados que dejan ver los datos globales.



## Competencias esperadas

### Parte I

La pregunta #1 planteó lo siguiente: *¿Le parece que su experiencia académica le ha significado alguna diferencia en el desarrollo de su profesión especialmente en habilidades sociales?*

Los resultados indican que el 75.8% piensa que la formación recibida en la universidad marco diferencia en competencias sociales para su desarrollo profesional. Por otro lado, un 24.2% indicó que no ha significado en nada para desarrollarse profesionalmente el aporte obtenido en las competencias sociales.

Gráfico #7



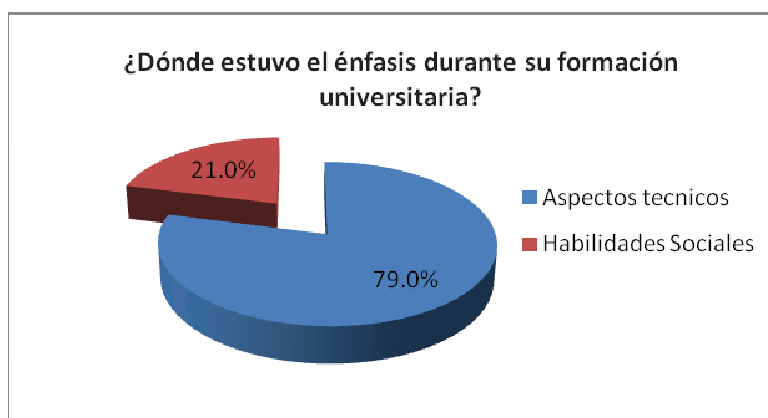
Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Estos resultados son bastante reveladores con relación al sentir de la mayoría de los participantes en esta investigación, porque sugiere que están conscientes de que recibieron formación en habilidades sociales. Restará ver el análisis concreto de algunas otras interrogantes de la encuesta con el fin de ver si esta formación llenó las expectativas propias y las de los empleadores.

La pregunta #2 es: *De los dos aspectos siguientes –Habilidades técnicas y sociales- ¿Cuál cree usted que recibió más énfasis en su formación académica?*

El 79% indicó que durante su formación universitaria el énfasis de la educación recibida estuvo en las competencias técnicas, y solo un 21% indicó que dicho énfasis se dio más bien, al lado de las competencias sociales.

Gráfico #8



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Esto resulta interesante, porque una gran mayoría considera que existió un énfasis mayor en el desarrollo de las competencias técnicas, lo que quiere decir que estas personas posiblemente tal y como se planteó en el marco teórico, tuvieron un énfasis marcado en las habilidades técnicas.

Por otro lado, este resultado permite observar que los esfuerzos de las universidades en el desarrollo de competencias sociales no estuvieron orientados en forma alguna a equipararlas con las competencias técnicas.

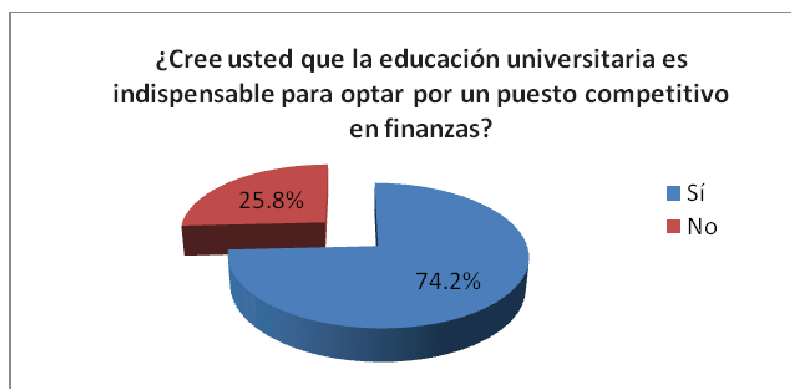
Aun así, los estudiantes con el solo hecho de ir a clases, e interactuar con compañeros de ambos géneros pueden ponerse en camino de mejorar algunas de sus competencias sociales.

## Parte II

La pregunta #1 interrogó sobre lo siguiente: *¿Cree usted que la educación universitaria a nivel de postgrado es indispensable para optar por un puesto competitivo en finanzas?*

Aunque ha quedado en evidencia que hay un énfasis marcado en el campo técnico, el 74.2% indicó que la educación universitaria sí es indispensable para optar por mayores oportunidades en el campo financiero; y solo un 25.8% piensa que no es indispensable para optar por tales oportunidades. Lo que demuestra el potencial que existe de que muchas de esas personas continúen con estudios de postgrado en el futuro.

Gráfico #9

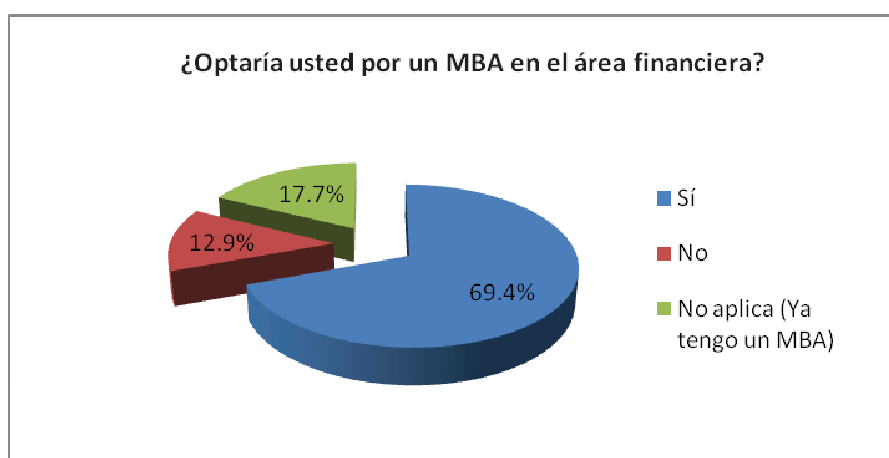


Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Un detalle que confirma lo anterior, es la pregunta #2 que planteó: *De no tener un postgrado, ¿Optaría por un MBA en el área financiera?* y la respuesta fue clara.

El 69.4% indicó que llevaría una MBA en el futuro, mientras que el 12.9% manifiesta que no lo haría, y un 17.7% dijo que ya posee un MBA.

Gráfico #10



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

De nuevo puede verse, que muy a pesar del énfasis marcado en la parte técnica y la necesidad del desarrollo de habilidades sociales, aun así muchas personas están dispuestas a cursar un postgrado, lo que evidencia el gran potencial que existe para que las universidades amplíen su oferta académica.

Ahora bien, una cosa es la percepción del énfasis recibido en la carrera ya cursada y otra muy distinta es cual debe recibir el énfasis ya en la realidad.

José Roberto Jiménez S.

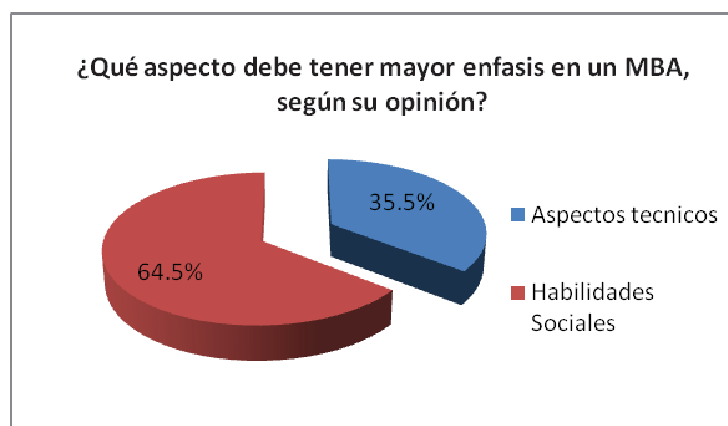
robertojims@gmail.com

Al consultárseles en la pregunta #3, sobre *¿dónde según su experiencia debería estar el énfasis?, en las habilidades técnicas o las sociales*, los resultados obtenidos son bien interesantes.

Según los datos recopilados un 35.5% indicó que el énfasis debe estar en las habilidades técnicas, mientras que un 64.5% piensa que el énfasis debe ser el desarrollo de competencias sociales.

Puede verse que las personas consultadas al contrastar su experiencia y ver el énfasis recibido, evidencian una preferencia hacia que las MBA deben estar más orientadas al desarrollo de competencias sociales.

Grafico #11



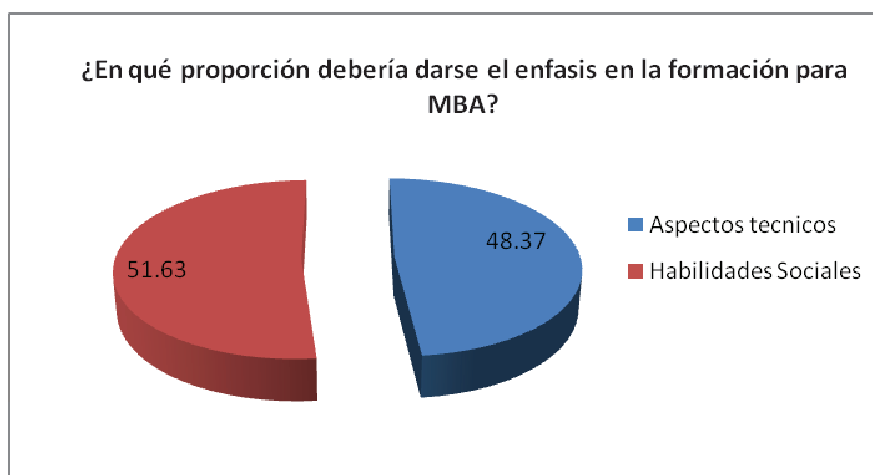
Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Ahora bien, cuando se consultó en la pregunta #4, *en ¿qué porcentaje debería darse el énfasis en los programas de MBA?*, la opinión está un tanto dividida, porque estos opinaron que dicho porcentaje debe ser 48.37% en competencias técnicas y 51.63% debe ser en habilidades sociales, lo que muestra que según estas personas debe haber un equilibrio en la educación profesional, en donde proporcionalmente se de una formación integral que abarque ambos aspectos.

Esto está en la misma línea con la opinión de la experta, Sra. Denisse Morales, que al ser entrevistada, manifestó que la formación debe ser integral y abarcar ambos aspectos.

Esto sin duda es muy interesante porque puede apreciarse que estos resultados vienen a validar de forma clara lo que señalaron los expertos y autores citados.

Gráfico #12



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

### Parte III

A partir de este punto analizaremos las preguntas de la parte III de la encuesta las cuales están orientadas a indagar sobre el grupo de once competencias genéricas que se consideraron esenciales en la formación de un MBA en finanzas.

La pregunta #1 planteó: *¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales considera usted que son importantes para el buen desempeño profesional en el área financiera?*

Esta pregunta lo que buscó fue obtener una respuesta donde cada encuestado señalara, aquellas competencias que según su experiencia él considera son importantes para un MBA.

Puede apreciarse en el gráfico #13, que las 5 más importantes en este orden son: Liderazgo, Capacidad de análisis, Pensamiento estratégico, Trabajo en equipo y ser Proactivo.

Por otra parte, las que se marcaron menos y por lo tanto los encuestados consideran menos importantes son: Capacidad para tomar decisiones asertivamente, habilidad para comunicarse, habilidad de negociación, habilidad para transmitir conocimientos, enfoque en metas y capacidad de persuasión.

Gráfico #13



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Esta pregunta nos permite ver que las 11 competencias seleccionadas a partir de la consulta bibliográfica y la entrevista con especialistas y colegas, fueron marcadas como importantes en diversos grados en esta investigación. Por lo que se marca la pauta en que estas son –al menos en los resultados de este estudio- las competencias esenciales que debe cumplir un graduado de MBA.

A partir de este momento se desea plasmar, una comparación entre las competencias consideradas importantes contra las exigidas, las poseídas por los encuestados antes de su formación y las que adquirieron finalmente en la universidad así como aquellas adquiridas ya en el ejercicio de la profesión. Todas evaluadas en las preguntas 1 a 6 de la parte III de la encuesta.

En la pregunta #2 se indaga: *¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales fueron exigidas de usted en su puesto de trabajo al iniciar el ejercicio de su profesión?*

De los resultados se obtuvo una lista de habilidades y el orden de importancia –al sumar la escogencia total- en que fueron exigidas según se muestra en el gráfico #14.

Gráfico #14



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

De los resultados obtenidos en esta pregunta se puede ver según la cantidad de veces que fue marcada cada competencia, que hubo habilidades sociales que fueron exigidas más que otras, incluso algunas que fueron marcadas como más importantes, fueron exigidas menos veces que otras como es el caso de Liderazgo, pensamiento estratégico, habilidad de negociación, habilidad para comunicarse, capacidad de persuasión, capacidad para tomar decisiones, habilidad para transmitir conocimientos y ser proactivo.

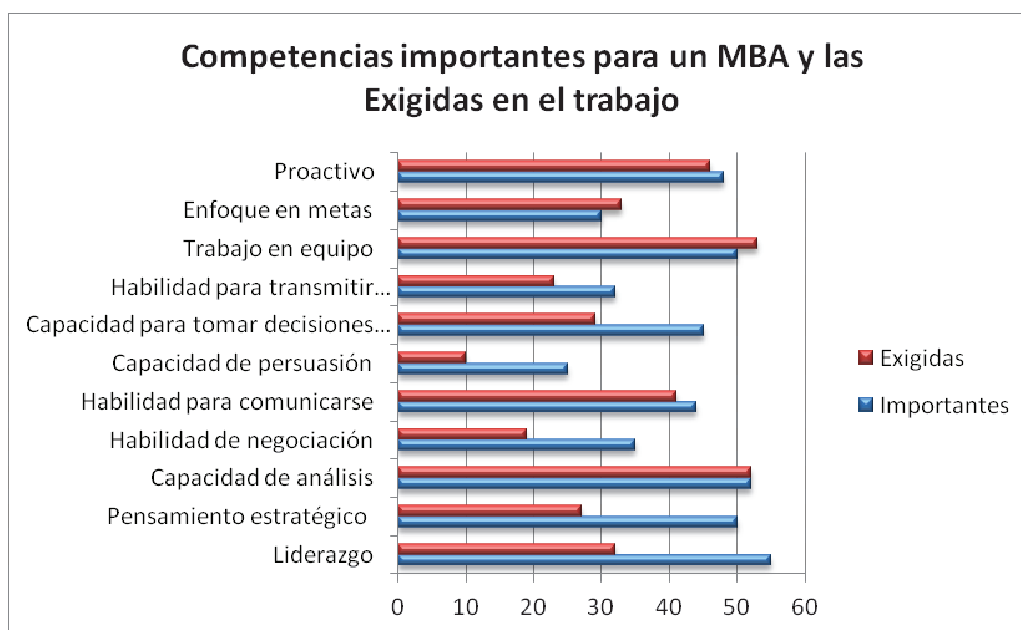
Por otra parte, lo contrario también fue cierto, algunas consideradas menos importantes fueron exigidas más a la hora de ejercer la profesión. En esta situación encontramos la capacidad de análisis, trabajo en equipo y enfoque en metas.

Esta respuesta es muy importante porque nos pone de frente con las habilidades que en la realidad fueron exigidas por los empleadores a los profesionales contratados.

De estas, podemos notar que las 6 competencias sociales más exigidas de los nuevos profesionales fueron en este orden: Trabajo en equipo, Capacidad de análisis, Proactivo, Habilidad para comunicarse, Enfoque en metas y Liderazgo.

Se puede apreciar esta comparación en el gráfico #15, donde se cruzan las habilidades consideradas importantes para un MBA contra las habilidades requeridas por los empleadores. Puede verse gráficamente donde está la brecha entre las competencias consideradas importantes y las exigidas en el trabajo.

Gráfico #15



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Las Competencias donde hay una brecha entre las importantes y las exigidas puede verse por la distancia entre la línea azul –Importantes- y la línea color marrón –Exigidas-.

Lo que puede apreciarse en este gráfico, es que efectivamente algunas competencias que fueron marcadas como muy importantes, -como se ilustra en el caso del liderazgo- no fueron tan exigidas cuando la persona inicio el ejercicio de la profesión.

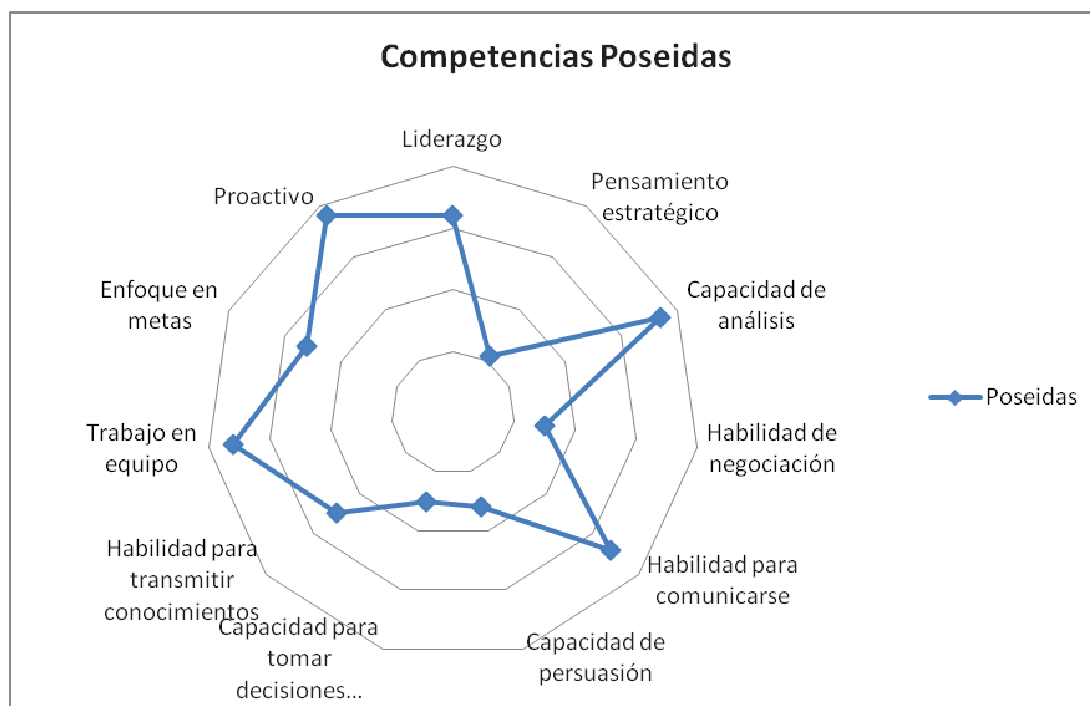
Esto parece sugerir que el resultado depende significativamente de la muestra y puede variar dependiendo del grupo de personas encuestadas y del tipo de puestos a los que tienen acceso una vez que terminan sus estudios.

En la pregunta #3 se planteó la siguiente interrogante: *¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales considera usted que poseía antes de iniciar su formación académica?*



Se solicitó que se marcaran aquellas competencias que se considera ya poseía la persona antes de iniciar su experiencia universitaria, con el fin de ir determinando si las competencias que ya poseía la persona son suficientes para enfrentar el mercado laboral, lo que a su vez justificaría la oferta académica actual de las universidades con su énfasis en la parte de las competencias técnicas.

Gráfico #16



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Puede apreciarse, que los encuestados consideran que hay algunas competencias sociales, que ya poseían, y que por lo tanto no parece vital que la universidad las fortalezca o desarrolle. Por supuesto, sería necesaria una investigación orientada a examinar cuales competencias pueden ser atribuidas a la formación informal y en qué grado.

Pero para los efectos de esta investigación, resulta relevante que existe un grupo de competencias que en mayor o menor grado los encuestados ya creen poseer. Tal es el caso de la capacidad de análisis, Proactividad, Trabajo en equipo y la habilidad de comunicarse entre otras.

Por supuesto, al considerar la naturaleza humana y la singularidad del individuo, así como los diferentes ambientes y circunstancias donde se socializó la persona, no es posible establecer un grupo de competencias estándar en cuanto a las competencias poseídas, ya que dependerá en gran medida de cada muestra.

En la pregunta #4 de la parte III, se indagó lo siguiente: *¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales cree usted que fueron desarrolladas o fortalecidas en su formación académica?*

Grafico #17



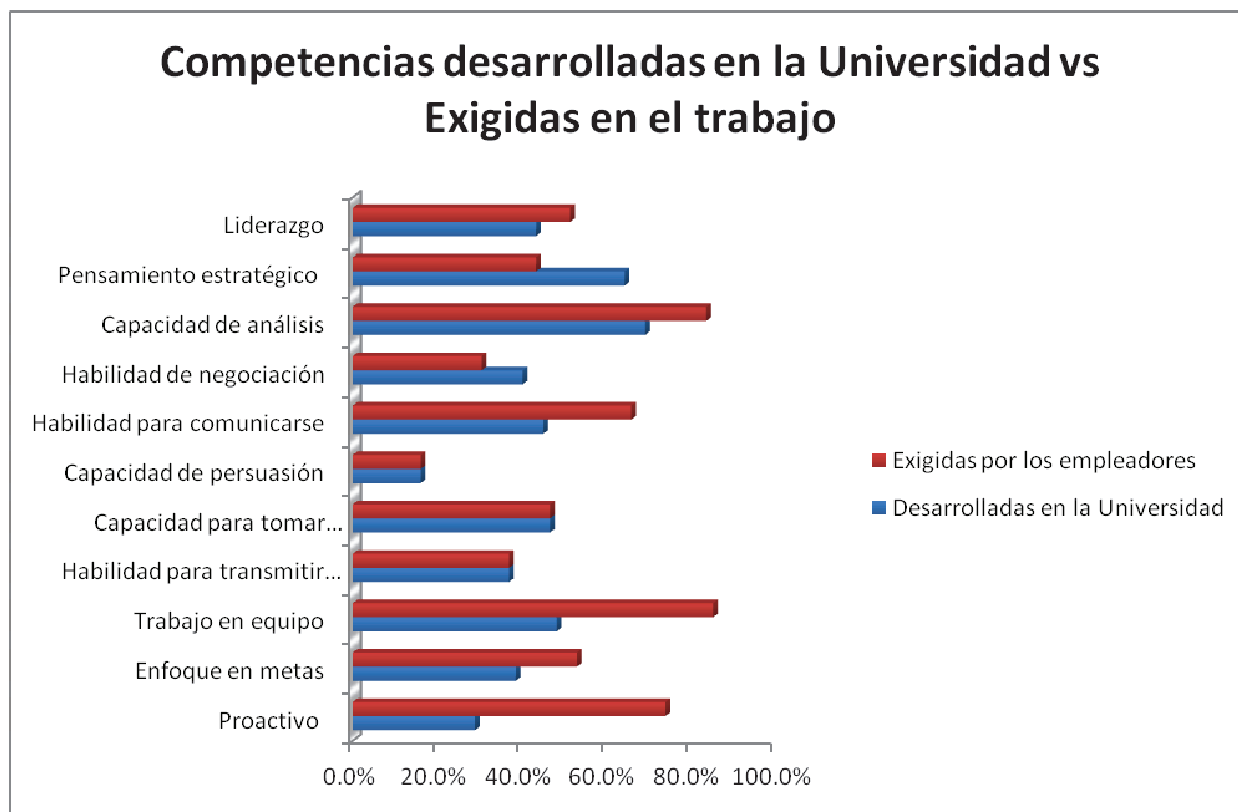
Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

La respuesta a esta pregunta nos permite ver que algunas competencias como la capacidad de análisis, pensamiento estratégico, habilidad de comunicación, trabajo en equipo y la habilidad de tomar decisiones asertivamente, obtuvieron las mayores escogencias, demostrando que para esta muestra fueron las 5 competencias que más se desarrollaron durante los estudios universitarios.

Por otra parte, las demás competencias se desarrollaron también en alguna medida pero en menor grado. Siendo además, la capacidad de persuasión la más débil de todas, aunque fue desarrollada en la misma medida en que fue exigida.

Ahora se hará una comparación entre las competencias exigidas por el mercado laboral y aquellas que fueron fortalecidas por la educación universitaria. Para esto veamos el gráfico #19 a continuación.

Grafico #18



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

*Las competencias que presentan una brecha entre lo requerido por el mercado laboral y lo adquirido por los estudios universitarios son: Liderazgo, Capacidad de análisis, habilidad para comunicarse, Trabajo en equipo, Enfoque en metas y el ser proactivo.*

Por otro lado se puede apreciar que algunas de estas competencias si fueron satisfechas adecuadamente por la formación universitaria como son: Pensamiento estratégico, Habilidad de negociación, capacidad de persuasión, capacidad para tomar decisiones asertivamente y la habilidad para transmitir conocimientos.

Adicionalmente, de todas estas el Pensamiento estratégico y la habilidad para negociar, fueron satisfechos según esta muestra de forma más que suficiente. Por otra parte, la capacidad de persuasión, Toma de decisiones y la habilidad para transmitir conocimientos, no presentan ninguna brecha. Exactamente lo que exigió el mercado laboral eso suministró la educación universitaria.

Este dato resulta muy revelador porque esto confirma que existió una brecha pero de una magnitud inferior a lo pensado. En realidad, algunas competencias no tienen ninguna brecha por

lo que puede verse que al menos en algunas de estas, las universidades están satisfaciendo de forma satisfactoria lo que el mercado laboral está requiriendo.

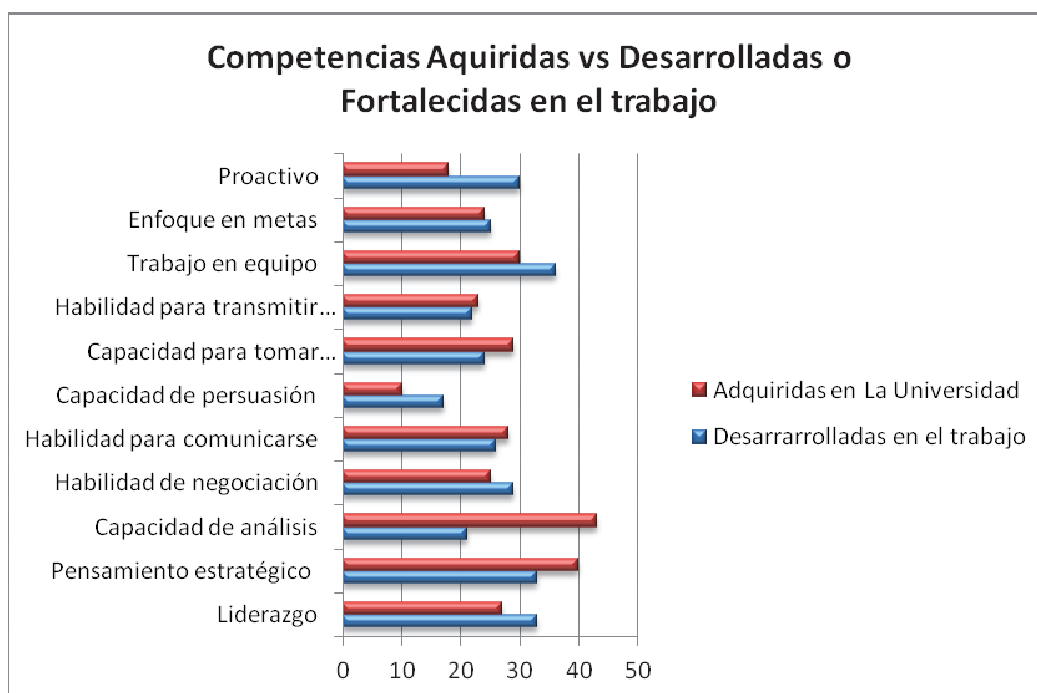
En la pregunta #5, se solicitó escoger las competencias que tuvieron que ser fortalecidas ya en el ejercicio de la profesión por cuenta propia o por capacitaciones de la organización para la que se labora. Los resultados se muestran en el gráfico #21 a continuación.

Gráfico #19



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Grafico #20



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Este análisis cruzado confirma que algunas competencias al no ser satisfechas por la educación universitaria y al ser requeridas por los puestos de trabajo, debieron fortalecerse posteriormente por cuenta del profesional o por los programas de capacitación de las empresas.

Estas competencias fueron: Liderazgo, Trabajo en equipo, Enfoque en metas y el la Proactividad. Aunque se señala a la Habilidad para negociar y la habilidad de persuasión como competencias que debieron fortalecerse, en la pregunta anterior, se señalaron como satisfechas por la universidad aunque en un margen ajustado.

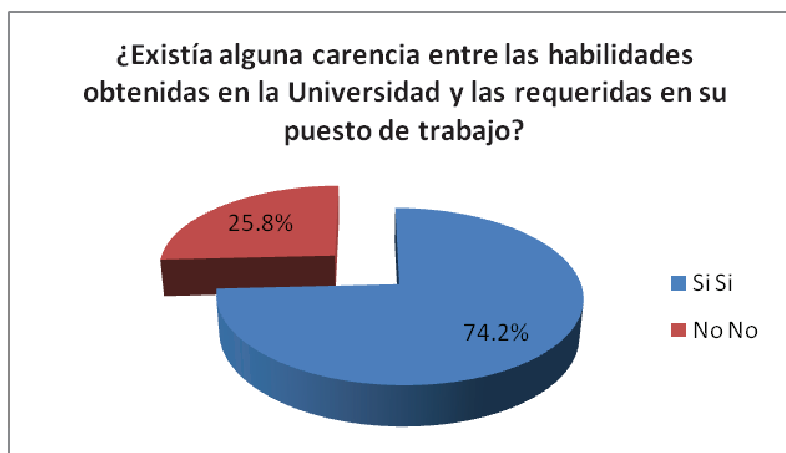
Lo que este resultado revela es que aquellas competencias que la universidad no está desarrollando o fortaleciendo, es una vez que la persona se incorpora al mercado laboral, cuando estas son finalmente fortalecidas, según las necesidades del puesto ocupado.

Por lo que finalmente, algunas de estas competencias son desarrolladas mayormente en el entorno laboral, aunque existe la queja de los empleadores de que así llegan estos profesionales a sus empresas.

Finalmente, en la pregunta #6, *se preguntó directamente si existe alguna carencia entre la formación universitaria recibida y las competencias requeridas para desempeñarse en el mundo*

laboral. Se respondió que si por un 74.2% de los encuestados contra un 25.8% que indicó que no, tal y como puede apreciarse en el gráfico #21.

Gráfico #21



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

La respuesta a esta pregunta viene a **confirmar la brecha existente entre lo que piden los empleadores y lo que están brindando las universidades.**

### Resumen de respuestas filtradas por su demografía

Algunas preguntas de la encuesta presentan la zona medular del estudio, ya que preguntan concretamente sobre diversos aspectos del énfasis que debe tener un programa de MBA.

Se presentarán una serie de tablas comparando la información con los datos globales de la muestra.

### Parte I - Pregunta 2: ¿Dónde estuvo el énfasis durante su formación?

#### Genero

Tabla #1

Resultados globales comparados con la variable "genero"

Resultados	Globales	Hombres	Mujeres
Competencias Técnicas	79.00%	76.20%	85.00%
Competencias Sociales	21.00%	23.80%	15.00%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Los resultados que evidencian las muestras de hombres y mujeres son muy marcados en que la educación está muy enfocada en las competencias técnicas. Pero, es todavía más marcado en el sentir de las mujeres quienes en un 85% sienten que el énfasis está en lo técnico y pudieran revelar que se descuida la parte social.

Algo que sin duda puede explicar este resultado un tanto diferente en porcentaje, es el hecho bien conocido de la forma de ser más social que poseen las mujeres. Por lo tanto pareciera que tiene una mayor capacidad de percepción, en cuanto a que, sintieron que el énfasis en las competencias sociales fue menor.

### Ámbito de desempeño

Tabla #2

Resultados globales comparados con la variable “Ámbito de desempeño”

Resultados	Globales	Financieros	No Financieros
Competencias Técnicas	79.00%	80.00%	72.70%
Competencias Sociales	21.00%	20.00%	27.30%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Este dato también confirma el sentir de la muestra global, este grupo de la muestra es totalmente claro en que la educación formal está muy centrada en lo técnico.

### Grado Académico

Tabla #3

Datos globales comparados con la variable “grado académico”

Resultados	Globales	Estudiantes	Bachiller	Licenciados	Masters
Competencias Técnicas	79.00%	71.44%	76.20%	80.00%	83.30%
Competencias Sociales	21.00%	28.64%	23.80%	20.00%	16.70%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Este filtro de la muestra es bastante interesante porque se puede apreciar que a medida que se avanza en los grados académicos se observa una tendencia creciente hacia que la formación se enfoca en lo técnico.

Se podría pensar que debería ser totalmente a la inversa, que a medida que se avanza en los grados académicos la percepción sea creciente hacia lo social, pero el resultado está en armonía con los datos globales donde la muestra tiene el sentir de que el énfasis es muy marcado en lo técnico.

### **Puesto**

Tabla #4

Datos globales comparados con la variable "Puesto"

<b>Resultados</b>	<b>Globales</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Operativos</b>	<b>Supervisores</b>	<b>Jefes</b>	<b>Gerentes</b>
Competencias Técnicas	79.00%	81.80%	42.90%	83.30%	100.00%	87.50%
Competencias Sociales	21.00%	18.20%	57.10%	16.70%	0.00%	12.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Por cierto, la única categoría que evidenció un resultado diferente fueron los puestos operativos ya que estos indicaron en un 57.10% que el énfasis estuvo en las competencias sociales, contra un 42.9% que manifiesta que el énfasis estuvo en lo social.

Este dato es bien curioso porque en los demás rangos de puestos los resultados fueron muy orientados hacia que el énfasis fue en las competencias técnicas. Algo que pudiera explicar este comportamiento es que el ámbito de acción que requieren estos puestos es totalmente técnico por lo que cualquier carencia en este sentido se puede achacar a que el énfasis mientras estudiaban estuvo en la contraparte social.

### **Rango de edad**

Tabla #5

Datos globales comparados con la variable "rango de edad"

<b>Resultados</b>	<b>Globales</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>
Competencias Técnicas	79.00%	70.00%	85.70%	90.00%
Competencias Sociales	21.00%	30.00%	14.30%	10.00%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Finalmente, este resultado revela que el sentir general de los diferentes rangos de edad es que el énfasis en la educación universitaria son las competencias técnicas. Por otro lado, se puede



apreciar una tendencia decreciente a medida que aumenta la edad en el sentir de que la formación en competencias sociales es deficiente.

Se pensaría que a medida que la persona madura con la edad esa percepción debería cambiar, al mejorar en el uso de las competencias sociales. Sin embargo, por lo menos en esta muestra, la tendencia es a la inversa, quizá al estar más consciente de la importancia de estas en el quehacer del trabajo.

## Parte II - Pregunta 3: ¿Qué aspecto debe tener mayor énfasis en un MBA?

### Genero

Tabla #6

Datos globales comparados con la variable “genero”

Resultados	Globales	Hombres	Mujeres
Competencias Técnicas	35.50%	33.30%	40.00%
Competencias Sociales	64.50%	66.70%	60.00%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Al filtrar los datos por esta variable, se evidencia que tanto hombres como mujeres piensan que el énfasis de una MBA debe ser las competencias sociales. Al compararlo con la muestra global se puede apreciar que estos datos están bastante alineados con esta.

### Ámbito de desempeño

Tabla #7

Datos globales comparados con la variable “Ámbito de desempeño”

Resultados	Globales	Financieros	No Financieros
Competencias Técnicas	35.50%	34.00%	45.50%
Competencias Sociales	64.50%	66.00%	54.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Nuevamente, este filtro evidencia que los encuestados consideran que el énfasis de las carreras de postgrado debe estar en las competencias sociales.

Dentro de estos los que se desempeñan en finanzas lo enfatizan aún más que los no financieros, lo cual está acorde con la importancia que tiene esta disciplina en las instituciones financieras y lo que se espera de estos profesionales en materia de competencias sociales.

## Grado académico

Tabla #8

Datos globales comparados con la variable “grado académico”

Resultados	Globales	Estudiantes	Bachiller	Licenciados	Masters
Competencias Técnicas	35.50%	57.10%	23.80%	40.00%	41.70%
Competencias Sociales	64.50%	42.90%	76.20%	60.00%	58.30%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Solo los estudiantes manifiestan dentro de este grupo que el énfasis de una Maestría en finanzas debe estar en las competencias técnicas. Quizás esta opinión obedece al hecho de que como estudiantes de pregrado están en una etapa donde la formación es muy técnica.

## Puesto

Tabla #9

Datos globales comparados con la variable “puesto”

Resultados	Globales	Administrativos	Operativos	Supervisores	Jefes	Gerentes
Competencias Técnicas	35.50%	36.40%	28.60%	16.70%	57.10%	37.50%
Competencias Sociales	64.50%	63.60%	71.40%	83.30%	42.90%	62.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Aunque bastante sesgado, este filtro nos muestra la misma tendencia donde todos los grupos –a excepción de los Jefes- están claros en que el énfasis de una MBA debe estar en las competencias sociales.

Los Jefes son los únicos que piensan en un 57% que el énfasis debe estar orientado a lo técnico, contra un 42.9% que piensa que debe ser lo social.

Es posible que las jefaturas directas, sean las que tienen que ver más con los nuevos profesionales y por lo tanto están más sensibles a cualquier debilidad en la parte técnica por parte de estos.

## Rango de edad

Tabla 10

Datos globales comparados con la variable "rango de edad"

Resultados	Globales	21-30	31-40	41-50
Competencias Técnicas	35.50%	30.00%	38.10%	40.00%
Competencias Sociales	64.50%	70.00%	61.90%	60.00%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Tal y como se planteó antes, se esperaría que con la edad y madurez mejoran las competencias sociales, pero estos resultados indican que no. Por otra parte, es posible que a mayor grado de madurez la persona sea más sensible a la necesidad de fortalecer o desarrollar algunas competencias sociales.

## Parte II - Pregunta 4: ¿En qué porcentaje estima debe ser dicho énfasis?

### Género

Tabla #11

Datos globales comparados con la variable "género"

Resultados	Globales	Hombres	Mujeres
Competencias Técnicas	48.37%	49.62%	45.75%
Competencias Sociales	51.63%	50.38%	54.25%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Esta pregunta es complementaria a la anterior, y como se explicó la idea era conocer cual piensan ellos debe ser la proporción entre competencias técnicas y sociales en una Maestría en Finanzas.

Puede apreciarse que se da un equilibrio, según lo que piensan ambos grupos, no obstante se nota una ligera inclinación en el resultado de las mujeres, donde ellas creen que el énfasis debe ser en un 45.75% en la parte técnica contra un 54.25 en la parte social.

No obstante, este resultado está en la misma línea de la muestra global en la que se nota que el énfasis debe ser un 48.37% en competencias técnicas y un 51.63% en las sociales.

Así que se marca la tendencia de que debe existir un equilibrio entre competencias sociales y técnicas en los programas de MBA de las universidades.

### Ámbito de desempeño

Tabla #12

Datos globales comparados con la variable “Ámbito de desempeño”

Resultados	Globales	Financieros	No Financieros
Competencias Técnicas	48.37%	48.38%	49.55%
Competencias Sociales	51.63%	51.62%	50.45%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

### Grado Académico

Tabla #13

Datos globales comparados con la variable “grado académico”

Resultados	Globales	Estudiantes	Bachiller	Licenciados	Masters
Competencias Técnicas	48.37%	54.14%	48.10%	47.25%	47.08%
Competencias Sociales	51.63%	45.86%	51.90%	52.75%	52.92%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

### Puesto

Tabla #14

Datos globales comparados con la variable “Puesto”

Resultados	Globales	Administrativos	Operativos	Supervisores	Jefes	Gerentes
Competencias Técnicas	48.37%	47.55%	50.00%	43.30%	57.86%	46.88%
Competencias Sociales	51.63%	52.45%	50.00%	56.67%	42.14%	53.13%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

## Rango de edad

Tabla #15

Datos globales comparados con la variable “rango de edad”

Resultados	Globales	21-30	31-40	41-50
Competencias Técnicas	48.37%	48.47%	46.90%	49.50%
Competencias Sociales	51.63%	51.53%	53.10%	50.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

En esta pregunta, puede apreciarse que los resultados son muy homogéneos. Ya que prácticamente todos opinan que la distribución debe ser muy pareja; en proporciones similares.

Aunque hay una leve inclinación a las competencias sociales, este resultado está muy de la mano con una formación balanceada donde ambas competencias formen parte de la oferta en proporciones iguales.

## Parte IV - Pregunta 6: ¿Existió alguna carencia entre la formación recibida y las competencias requeridas?

### Género

Tabla #16

Datos globales comparados con la variable “genero”

Resultados	Globales	Hombres	Mujeres
SI	74.20%	78.60%	<b>65.00%</b>
No	25.80%	21.40%	<b>35.00%</b>

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Los resultados de esta pregunta, al filtrarla por genero evidencia algo muy interesante, la mujer percibe en un grado menor que el hombre, que la formación universitaria mostró carencia de habilidades sociales. Por el contrario en un 35% piensan que no hubo carencias en estas competencias.

Contrario a ellas, los hombres en un 78.6% consideran que si hubo carencias en su formación y fortalecimiento de competencias sociales.

Esto lleva a una pregunta interesante: ¿Será que la mujer es más social y por lo tanto su percepción en este campo es menor?

Mucho se ha discutido al respecto, y es sabido que ellas son más inclinadas a la parte social y emotiva, por lo que algunas competencias sociales son más naturales para ellas que para los hombres.

### Ámbito de desempeño

Tabla #17

Datos globales comparados con la variable “Ámbito de desempeño”

Resultados	Globales	Financieros	No Financieros
SI	74.20%	78.00%	54.50%
No	25.80%	22.00%	45.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

### Grado académico

Tabla #18

Datos globales comparados con la variable “grado académico”

Resultados	Globales	Estudiantes	Bachiller	Licenciados	Masters
SI	74.20%	71.40%	71.40%	85.00%	66.70%
No	25.80%	28.60%	28.60%	15.00%	33.30%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

### Puesto

Tabla #19

Datos globales comparados con la variable “puesto”

Resultados	Globales	Administrativos	Operativos	Supervisores	Jefes	Gerentes
SI	74.20%	78.80%	85.70%	66.70%	71.40%	62.50%
No	25.80%	21.20%	14.30%	33.30%	28.60%	37.50%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

## Rango de edad

Tabla #20

Datos globales comparados con la variable “rango de edad”

Resultados	Globales	21-30	31-40	41-50
SI	74.20%	80.00%	76.20%	50.00%
No	25.80%	20.00%	23.80%	50.00%

Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

En términos generales, la percepción general es que hubo carencias en la formación y desarrollo de competencias sociales, algo que evidencia tanto la muestra global como los diferentes filtros mostrados.

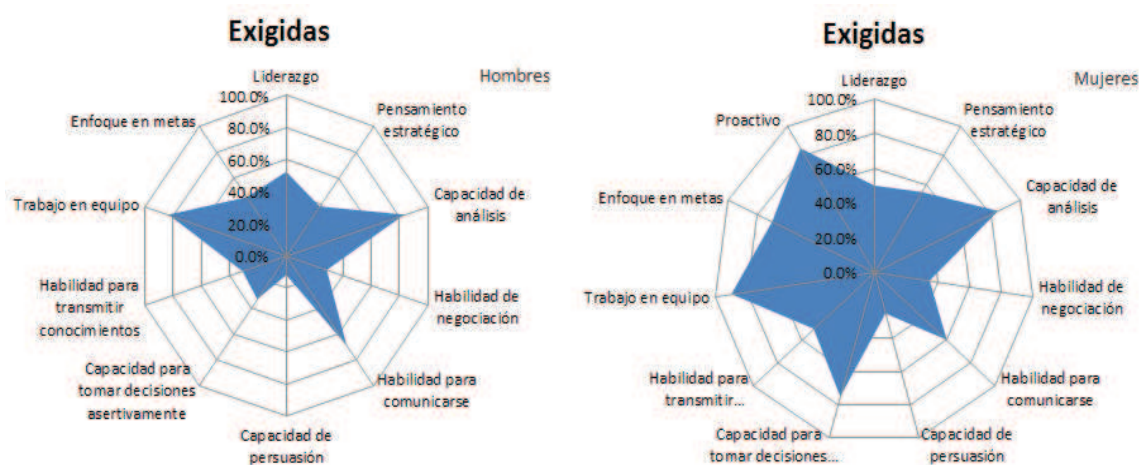
## Análisis por Género en las preguntas de competencias esperadas

En vista de que ya se analizaron en la sección anterior algunas preguntas por género, nos resultará interesante ver que opinan con relación a las competencias sociales exigidas y desarrolladas –Parte III- ambos géneros. Esto con el fin de determinar alguna tendencia hacia un resultado distinto hacia el mostrado por los resultados globales.

### Parte III: Pregunta #2 – ¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales fueron exigidas de usted en su puesto de trabajo al iniciar el ejercicio de su profesión?

Se puede apreciar la comparación en el gráfico a continuación.

Gráfico #22



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Resulta interesante esta comparación, pues según estas respuestas por separado las mujeres sienten que se requirió más habilidades sociales de ellas que lo que parece opinan los hombres.

A las mujeres se les exigió, en mayor proporción la capacidad de análisis, ser proactivas, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones y habilidades de comunicación.

En cuanto a las demás si hubo un grado de exigencia pero en menor grado. Por otra parte, a los hombres fueron menos las competencias sociales que se exigieron de ellos en mayor grado. Para ellos fue mayormente la capacidad de análisis, el trabajo en equipo y la habilidad de comunicación.

Estas respuestas hace plantear la interrogante en cuanto a si a las mujeres se les exige en mayor medida que a los hombres el demostrar en mayor proporción las competencias sociales.

Una razón podría ser, que por su naturaleza más social que la de los hombres se espera más de ellas en este campo. Por supuesto, se requeriría un estudio diferente y más enfatizado en estos dos grupos para tratar de determinar esta interrogante.

También, podría darse el caso de que hombres y mujeres sean contratados con funciones muy distintas y para puestos con un perfil un tanto diferente.

### Parte III: Pregunta #4 – ¿Cuáles de las siguientes habilidades sociales cree usted fueron desarrolladas en su formación académica?

Veamos la comparación gráficamente.

Gráfico #23



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011



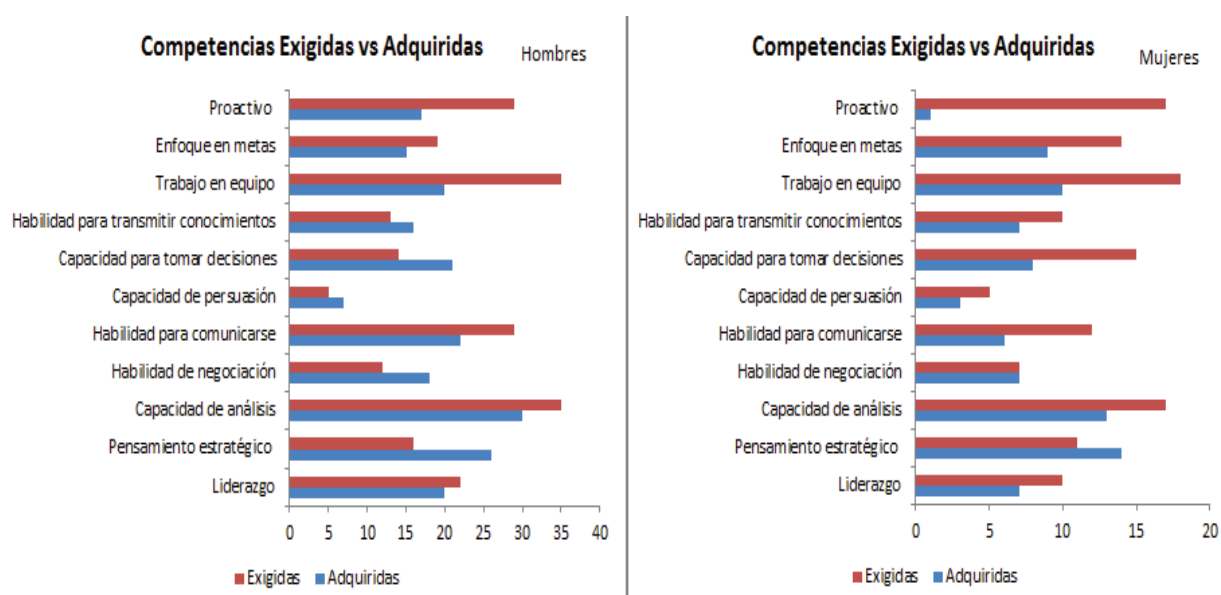
Resulta interesante que las mujeres opinan que dos fueron las competencias que mayormente desarrollaron en la universidad y estas fueron Pensamiento estratégico y capacidad de análisis.

Por otro lado los hombres, consideran que fueron cuatro: Capacidad de análisis, pensamiento estratégico, habilidad para comunicarse y toma de decisiones.

Ahora veamos cómo se ven estas respuestas al compararlas con las competencias exigidas, para ver como se ve la brecha entre la habilidades sociales exigidas por el mercado laboral y las aprendidas o fortalecidas en la universidad.

Gráfico #24

Comparación ente las competencias adquiridas en la universidad y las exigidas



Fuente: Encuesta del estudio Competencias esperadas de un MBA en el sector financiero, 2011

Resulta muy reveladora esta comparación porque se ha notado una mayor sensibilidad de las mujeres hacia las competencias sociales. Ellas opinan en mayor medida que los hombres en que la universidad no fortaleció tanto sus habilidades sociales.

Ellas por lo tanto revelan una brecha mayor que la que dejan ver los hombres, entre lo que se les exigió en el trabajo y lo que les dio la educación formal. Puede apreciarse que las competencias en las que ambos grupos coinciden que hubo una brecha importante son: Liderazgo, capacidad de análisis, habilidad para comunicarse, trabajo en equipo, enfoque en metas y ser proactivo.

Las mujeres dejan ver algunas brechas adicionales, porque solo en pensamiento estratégico y en habilidad de negociación ellas no señalan que tuvieran alguna brecha.

Este comportamiento un tanto diferente en la percepción de algunas de las competencias sociales, podría indicar algo en la forma en que aprenden las personas y en especial una diferencia en este sentido entre hombres y mujeres.

Las mujeres le dan mucha importancia a las habilidades sociales –siendo más sociales por naturaleza- por lo tanto tienen una mayor habilidad para percibir deficiencias en este campo.

Sería necesario tal y como se mencionó antes un estudio más centrado en la forma en que aprenden hombres y mujeres para determinar con más claridad esta diferencia en la brecha señalada por estos dos diferentes grupos.

Lo que si confirman los diferentes análisis demográficos es **que sí existió –al menos en parte- una brecha en competencias sociales, entre lo que exige el mercado laboral de los MBA en Finanzas y la formación que están dando las universidades.**

## **Conclusiones**

En primer lugar, se ha podido notar que las universidades están dando mucho más énfasis a la formación de las competencias técnicas y se le da menos importancia a las sociales.

Los resultados del estudio –por lo menos con relación a esta muestra-, al compararlos con la opinión de expertos hacen creer que evidentemente el énfasis es bien marcado en la parte técnica.

Los estudios en países como Estados Unidos, evidencian que en varias universidades, se está dando un énfasis muy marcado a la investigación y se descuida el desarrollo de las competencias sociales, algo que ha llegado a denominarse como “deprimente”. (Thompson, 2008).

Otro aspecto que se pone de relieve es que los profesionales y los empleadores, se sienten cómodos con el nivel de dominio que demuestran los nuevos profesionales en la formación técnica.

Por otra parte, se puede ver que prevalece la idea de que es necesario que los programas de MBA tengan un adecuado balance entre las competencias técnicas y sociales.

La experta en Desarrollo del Talento Humano –Denisse Morales-, confirmó este dato al manifestar que “debe existir una formación integral donde ambas partes se complementen”. Y en esa misma línea una investigación llevada a cabo en la Escuela de Negocios de Harvard University, menciona que se debe tomar en cuenta no solo las competencias técnicas, sino también, las competencias o habilidades sociales. (Thompson, 2008).

Puede verse además, que del grupo de 11 competencias sociales que debe poseer un Master en Finanzas, algunas están siendo debidamente formadas en la Universidad.

Esto deja ver que hay un grupo de competencias donde los programas de formación están bastante equilibrados y por tanto están dando una adecuada formación a sus graduados.

Sin embargo, esta investigación **confirma la hipótesis de que al igual que en algunas universidades de los Estados Unidos existe una brecha en algunas competencias sociales, entre lo que exige el mercado laboral y la formación que está dando la universidad.**

### **Recomendaciones**

Es importante a la luz de los hallazgos de esta investigación, que los programas de MBA en Finanzas, sean modificados para que logren una formación integral que abarque el desarrollo tanto de competencias Técnicas como Sociales.

Considerando que existen fortalezas importantes en algunas competencias, lo que se requiere es incorporar o fortalecer en el programa curricular las que han resultado débiles en esta investigación, a saber: Liderazgo, Capacidad de análisis, Habilidad para comunicarse, Trabajo en equipo, Enfoque en metas, y ser Proactivo.

Resulta interesante que actualmente existen algunos intentos de lograr dicho balance. Para citar un ejemplo, ULACIT, tiene dentro del plan de estudios a nivel de Maestría, materias muy relacionadas a diversas habilidades sociales.

Entre estas podemos citar, Liderazgo y Negociaciones, Administración Estratégica y Gestión de Negocios internacionales. La recomendación concreta en este punto es que estas materias – y otras que se puedan integrar - sean totalmente prácticas.

Actualmente, muchas de las materias del plan de estudios son bastante teóricas o se analizan casos o experiencias en el aula que de alguna forma no significan un reto para el estudiante.

Ahora bien, tomando en cuenta que prácticamente las personas que ingresan a la universidad y especialmente en postgrados son considerados adultos, se pone de relieve la forma en que aprenden los adultos y más concretamente la forma en que aprenden habilidades sociales.

Con base en lo anterior, no se puede dejar de lado que los adultos aprenden en tanto exista una motivación para aprender, o sea, que en el tanto vean la aplicación inmediata de lo aprendido a sus expectativas, –o razones del porque decidieron aprender- en ese tanto será efectiva su formación. (Calvo, 2005)

Por lo que se puede apreciar, ULACIT ha puesto en práctica en su metodología de enseñanza algunos de estos factores. No obstante, es necesario partir de la experiencia propia que ya tienen estos adultos y permitir que sean partícipes en construir el aprendizaje con la motivación de que las competencias sociales que refuercen o adquieran mejorarán su desempeño laboral. (Calvo, 2005)

Ahora bien, una manera en que esto se puede lograr es estableciendo un laboratorio de competencias sociales, donde existan las condiciones necesarias para que los estudiantes de postgrado practiquen habilidades sociales a la vez que siguen reforzando las técnicas.

Se pueden crear convenios con empresas o Pymes, que permitan efectuar pasantías y que así se puedan beneficiar de la experiencia que ya poseen muchos de los estudiantes de postgrado.

Un beneficio adicional de estos convenios, es que se podría incluir el análisis de casos reales, que requieran soluciones inmediatas y que puedan ser implementadas por los estudiantes.

Por otra parte, es importante desarrollar e implementar nuevos modelos de evaluación que permitan medir el avance en el desarrollo de competencias sociales, ya que los medios convencionales de evaluación están muy orientados a medir los conocimientos recién adquiridos o estudiados y no a la aplicación de dicho conocimiento.

ULACIT ya ha demostrado liderazgo en la educación a través de los años, al grado que se reconoce a nivel nacional su fortaleza en el desarrollo de profesionales capacitados y bilingües.

Ahora bien, podría lograr una importantísima ventaja competitiva si además, se le reconoce como la Universidad cuyos graduados, son técnica y socialmente bien equilibrados.

## **Bibliografía**

Alles, M. (2004). *Desempeño por Competencias, Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Benítez, J. (2007). Competencias: Enfoques y Clasificación. Extraído el 05/02/2011.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-enfoque-y-clasificacion.htm>

Calvo, M. (2005). Formador Operacional. Formador de Formadores. España: Editorial MAD, S.L.

Fisher, A. (23/4/2007). “*The trouble with MBAs*”. Magazine Fortune, Recuperado el 08/02/2011.

[http://www.fortunessmallbusiness.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2007/04/30/8405397/index.htm](http://www.fortunessmallbusiness.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/30/8405397/index.htm)

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional, Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Uruguay: Editorial Zona Libro.

*History of MBA*. (s.f.) Extraído el 07/02/2011.

<http://www.projectsjugaad.com/mbacourse/what-is-mba.html>

Informe SCANS. Secretary’s Commission on Achieving News Skills. 1992. Departamento de Trabajo (Gobierno EEUU). “Lo que el mundo productivo pide a la Escuela”. Extraído el 15/02/2011.

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_cl/pdf/cap2.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf)

Jiménez, J. (2011, Febrero). Entrevista con Denisse Morales, Jefe de Desarrollo de Talento Humano, BAC San José, San José, CR.

Legace, M. (Mayo 3, 2010). ¿What is the future of MBA education? HBS Working Knowledge, 6363, 1 - 3.

Manual de Orientación Profesional. 2.5 *Concepto de competencias desde Recursos Humanos*. Extraído el 09/02/2011.

[http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2\\_5.asp](http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp)

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor. Montevideo.

Thompson, R. (2008). *Harvard Business School Discusses Future of the MBA*. Extraído el 09/02/2011. <http://hbswk.hbs.edu/item/6053.html>

Vargas Z, F. (Mayo a Agosto de 2000). Boletín Cinterfor #149. *De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas*. Extraído el 08/02/2011.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/index.html>

Vargas Z., F. (1997). La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. Extraído el 11/02/2011.

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_comp/iii.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/iii.htm)

## Anexos