

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

Tema: ¿Se encuentran los líderes dotados de las competencias necesarias para desempeñarse de manera exitosa en las empresas nacionales?

Elaborado por:
Ing. José Julián Araya Vargas

Facilitador:
Oscar Ugalde Hernández

Fecha: Junio, 2010

Tabla de contenidos

	Resumen/Abstract	
	Palabras Clave	
1.	Introducción	4
2.	Marco teórico	4
2.1.	Definición	5
2.2.	Corrientes conceptuales	6
2.3.	Tipos de competencias	7
2.4.	La Administración de Operaciones	7
2.4.1.	Competencias de un Gerente de Operaciones	8
3.	Metodología	10
3.1.	Definición del tipo de investigación	10
3.2.	Formulación de hipótesis	11
3.3	Variables	11
3.3.1	Construcción de un Modelo de Regresión Lineal	12
3.4.	Extracción de la muestra	13
3.5.	Procedimiento para la recolección de datos	13
4.	Análisis e Interpretación de los resultados	14
4.1.	Análisis Estadístico Descriptivo	14
4.2.	Análisis Gráfico	15
4.3.	Análisis Econométrico del Modelo de Regresión Lineal	18
5.	Conclusiones	21
6.	Bibliografía	22
Índice de Gráficos	Gráfico 1 Comparación de la valoración de competencias según su promedio aritmético y Desviación Estándar	16
	Gráfico 2 Competencias con mayor promedio aritmético	17
	Gráfico 3 Competencia con menor promedio aritmético	18
	Gráfico A1 Comparación de las Dimensiones de Hofstede CR-EEUU	29
Tablas de Datos	Tabla de Datos 1A	14
	Tabla de Datos 1B	15
	Tabla de Datos 2	18
	Tabla de Datos 3	20
Índice de Anexos	Anexo 1 / Cuestionario Aplicado	
	Anexo 2 / La cultura organizativa como solución a los retos de la globalización	
	Anexo 3 / Definiciones de las Dimensiones de Hofstede	
	Anexo 4 / Resultados de Modelo de Regresión Lineal	

¿Se encuentran los líderes dotados de las competencias necesarias para desempeñarse de manera exitosa en las empresas nacionales?

Por: Ing. José Julián Araya Vargas¹

Resumen: Los cambios en el entorno macro-económico de Costa Rica durante los últimos 20 años, han obligado a las empresas a revalorar las destrezas y aptitudes requeridas por la fuerza laboral para obtener mayores réditos en una era de la información sin fronteras. Así, el ejercicio exitoso de funciones en la Gerencia de Operaciones requiere de un conjunto de competencias y atributos indispensables, según los cuales es posible lograr niveles de desempeño superiores. El presente trabajo pretende determinar esas competencias ligadas al éxito de los gerentes, para lo cual se recurrió a la aplicación de cuestionarios, entrevistas y al análisis estadístico descriptivo y econométrico de los resultados.

Abstract: Changes in Costa Rica's macro-economical environment over the past 20 years have forced companies to reevaluate the skills and abilities required by the work force in order to obtain higher returns in an era of borderless information. In that way, the successful practice of Operations Management requires a group of indispensable competencies and attributes, by which it is possible to achieve higher levels of performance. This work aims to determine those competencies tied to a manager's success through the application of questionnaires, interviews and the descriptive and econometric statistical analysis of the results.

Palabras clave / Key Words

Competencias / Gerencia de Operaciones / Análisis Econométrico.

¹ Bachiller en Ingeniería Eléctrica de la Universidad de Costa Rica, en 2000; candidato a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones, ULACIT en 2010; correo electrónico josejulian.araya@gmail.com

1. Introducción

¿Ha escuchado a ejecutivos enunciar que “¡Nuestros empleados constituyen el bien máspreciado para esta empresa!”? Pareciere existir un consentimiento de que una empresa solo puede ser tan exitosa como la suma de sus partes, en donde sus empleados constituyen la unidad más pequeña en el engranaje de la organización. Partiendo de esta premisa, toma relevancia el contar con individuos dotados de las competencias necesarias para potenciar el desarrollo de los planes estratégicos de la empresa. (Gómez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001)

Como las empresas no operan en un vacío, es importante situar la escogencia de competencias en un marco macroeconómico. Costa Rica ha sufrido una transformación importante en los últimos 20 años, pasando de una economía netamente agrícola a una de apertura comercial y financiera, que alentó la inversión extranjera, principalmente, de empresas transnacionales orientadas a la exportación. (Pacheco & Szasz, 1995) Se torna relevante, entonces, contestar la pregunta:

¿Se encuentran los líderes dotados de las competencias necesarias para desempeñarse de manera exitosa en las empresas nacionales?

El presente trabajo tiene como objetivo responder dicha interrogante, al tanto que se desarrolle un modelo de las competencias requeridas por los profesionales en el área de administración de operaciones. Para lograr dicho objetivo, se realizó una investigación con enfoque cualitativo / cuantitativo, con énfasis en análisis estadístico descriptivo de cuestionarios y entrevistas hechas a gerentes medios y ejecutivos de empresas nacionales, complementado por bibliografía alusiva al tema de investigación.

2. Marco Teórico

Una vez creado un marco referencial del mercado laboral costarricense y planteado la pregunta de investigación, se exploran las acepciones y características de

“competencias”, así como los efectos de país de origen de la cultura organizacional y nacional de las empresas multinacionales. La anterior con la finalidad de establecer una línea base teórica contra la cual comparar los resultados del presente estudio.

2.1 Definición

Como sucede al intentar adaptar corrientes de pensamiento provenientes de otras latitudes, no siempre es posible realizar una correlación directa de términos y jerga técnica del idioma de origen al idioma huésped. Tal situación sucede al intentar traducir los anglicismos “competency” o “competencies” al español. Una búsqueda rápida en diccionarios en español, refiere los siguientes significados de “competencia” según el contexto:

- De *competir*: en alusión a una contienda o rivalidad entre personas. Igualmente con respecto al ámbito empresarial la Real Academia Española denota “Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.” (Real Academia Española, 2010)
- De *incumbencia*: Refiriéndose a rangos jerárquicos típicamente.
- “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”

Por otro lado, si se realiza el mismo ejercicio en inglés, se encuentra que “competency” proviene de “competence” que, entre sus acepciones, tiene “la calidad o estado de ser competente” y por “competente” se entiende “teniendo requisito o habilidad adecuada o cualidades”.(Merriam-Webster, 2010) Es esta última asociación con habilidades la que típicamente se establece en la literatura, cuando se discute el tema de “competencias” en el marco de recursos humanos y organizaciones laborales.

Sin embargo, ¿de dónde proviene esta asociación? De acuerdo con Benavides (2002), proviene de Boyatzis quien acuña el término en el título de su libro *El Gerente Competente*, popular en la década de 1980, principalmente en Europa; de ahí se introduce a la jerga empresarial. La literatura pertinente igual cita con frecuencia a McLelland

quien con un tratamiento más clínico-conductista (en el contexto de la psicología), asocia las competencias con rasgos de la personalidad, que influyen en el desempeño laboral superior de los empleados.

Como bien se observa, la definición de “competencia” no es una tarea fácil y requiere entender el marco contextual que se está utilizando. A fin de consensuar el debate referente a la definición, en este ensayo utilizaremos la acepción de competencias según resume Benavides (2002): “...las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportados en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos...” (pág. 34). Dicha definición permite incorporar los “rasgos” *conductistas* de McClelland, cuya presencia o carencia tienen un impacto en el desempeño laboral, con el elemento cognitivo-*funcionalista* de Boyatzis.

2.2 Corrientes conceptuales

Hasta este punto, se han utilizado los términos *funcionalista* y *conductista* en este ensayo, en alusión a las corrientes de competencias y según su denominación de origen. Así la literatura cita, por lo general, tres corrientes debidamente diferenciadas, a saber:

- conductista, originaria de McLelland y el departamento de psicología de la Universidad de Harvard,
- la funcionalista de origen inglés que establece que las competencias nacen como consecuencia del estudio de relaciones causa-efecto y, finalmente
- la constructivista con raíces en Francia, cuyo enfoque dicta que las competencias se construyen a partir de los objetivos de los individuos y del contexto organizacional en que se desenvuelven.

En este ensayo nos ocuparemos por el enfoque *conductista* al intentar demostrar una correlación entre la presencia de competencias y el desempeño de los gerentes en las empresas.

2.3 Tipos de Competencias

Luego de analizadas las definiciones de competencias, nos permitimos entender los tipos de competencias existentes. Olga Benavides (2002) realiza una estratificación de competencias en tres niveles, a saber:

- **Competencias genéricas:** De uso o requerimiento generalizado en una empresa, entidad o Estado que tienen como fin fortalecer la identidad. Existen para desempeñar un empleo satisfactoriamente, para ingresar o permanecer en una empresa o para identificar clasificaciones especiales gerenciales (i.e. altos directivos o gerencia media).
- **Competencias laborales (o Gerenciales):** “...conjunto de atributos personales visible que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente.” (Benavides Espíndola, 2002, pág. 40) Como ejemplos, se pueden citar conocimientos, rasgos y temperamento, motivos y necesidades.
- **Competencias básicas:** Se subdividen en tres grupos: Habilidades básicas (lectura, escritura, aritmética, hablar/escuchar), Desarrollo del Pensamiento (pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, capacidad de aprender) y Cualidades Personales (Autorresponsabilidad, Autodirección, Sociabilidad, Integridad)

2.4 La Administración de Operaciones

Collier y Evans (2009) definen la Administración de Operaciones (en adelante, AO) como:

“...la ciencia y el arte de asegurar que los bienes y servicio se produzcan y entreguen con éxito a los clientes. La aplicación de los principios de la administración de operaciones reclama una comprensión sólida de las personas, procesos y tecnología, así como de la forma en que se integran dentro de sistemas de negocios para crear valor” (p. 5).

Por su parte, Chase et al (2000) definen la AO como “el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía.” (p. 5) Agregan los autores una advertencia en torno a una confusión generalizada entre la AO y la Investigación de Operaciones (OR) o la Ingeniería Industrial (IE), al enunciar que “La diferencia fundamental es que la AO es un campo gerencial, mientras que la OR/MS es la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones en todos los campos, en tanto que la IE es una disciplina de ingeniería. [...] el **papel gerencial distintivo** de la AO lo diferencia de estas otras disciplinas.” (p. 5)

El análisis de ambas definiciones nos permite inferir sobre el tipo de competencias requeridas por un Gerente de Operaciones para ser exitoso en su labor. Dichas competencias parten de una rama gerencial por naturaleza y se complementan con competencias genéricas específicas a los roles ejecutados por un Gerente de Operaciones. Al respecto, Collier y Evans (2009) enumeran algunas “actividades cruciales” que abarca la administración de operaciones, a saber:

- “Entender las necesidades de los clientes, medir su satisfacción y utilizar dicha información para desarrollar bienes y servicios nuevos y mejores
- Utilizar información acerca de los clientes, bienes y servicios, operaciones, proveedores, empleados y costos y finanzas para tomar mejores decisiones.
- Garantizar que los flujos de materiales y actividades operativas asociadas estén coordinadas a través de las fronteras jerárquicas, organizacionales y funcionales, desde los proveedores hasta los clientes.
- Crear un lugar de trabajo de alto desempeño desarrollando las aptitudes de los empleados y motivándolos por medio de educación, capacitación, recompensas, reconocimiento, trabajo en equipo, empowerment (atribución de facultades) y otras prácticas de recursos humanos eficaces.” (p. 6)

2.4.1 Competencias de un Gerente de Operaciones

Leo Lingham (2008), consultor en gerencia, capacitación y desarrollo organizacional, ha identificado un grupo de competencias críticas para un gerente de operaciones, las cuales ha segregado en cuatro dimensiones: Logrando resultados operacionales, Liderando

personal, Creando relaciones y Liderando el cambio estratégico. Como se puede observar, dichas dimensiones se encuentran alineadas con las actividades cruciales enunciadas por Collier y Evans. Refiriéndonos al diccionario de competencias de Martha Alles (2002) y aplicando un filtro de criticidad (Torres-Mekbel, 2010), si se quiere, según entrevista con la “Training and Performance Consultant for Latinamerica” de una importante empresa multinacional radicada en Costa Rica, se procede a seleccionar las competencias para el desarrollo de este ensayo, según el cuadro 2:

Cuadro 2. Competencias centrales de un Gerente de Operaciones

Dimensión	Competencias
Logrando resultados operacionales	<p>Resolución de problemas: Provee dirección clara, pero brinda espacio para iniciativa y creatividad. Elimina barreras organizacionales que impiden el éxito. Anticipa el impacto y consecuencias de decisiones. Analiza la interacción de variables complejas. Toma decisiones difíciles. Busca soluciones “ganar-ganar” al enfrentarse a puntos de vista contrarios.</p> <p>Conocimiento de negocio (Business Acumen): Justifica los requerimientos de recursos a interesados. Anticipa tendencias futuras y visualiza la oportunidad de negocio. Realiza asignación y administra recursos humanos, financieros y materiales de manera efectiva. Reconoce cuando los objetivos de negocios no concuerdan con las tendencias de negocios y asisten en fijar un nuevo rumbo.</p> <p>Credibilidad técnica: Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.</p>
Liderando personal	<p>Ética profesional: Es el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p> <p>Responsabilidad social (integridad): Es la capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de colaboración</p>
Creando relaciones	<p>Comunicación: Se comunica abierta y honestamente. Escucha de manera efectiva y comunica el entendimiento. Interpreta la intención, influencia y los elementos no-verbales de la</p>

	<p>comunicación. Promueve la comunicación abierta al igual que el intercambio de ideas y conocimiento a través de la organización. Ajusta su estilo de comunicación para amoldarse a distintos grupos y circunstancias.</p> <p>Networking: La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.</p>
<p>Liderando el cambio estratégico</p>	<p>Alta adaptabilidad-flexibilidad (Tolerance of Ambiguity): la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Asociado a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Maneja situaciones complejas o ambiguas.</p> <p>Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal, como desde la autoridad moral que define su carácter de líder.</p> <p>Innovación: Funge como catalizador del cambio organizacional. Es un modelo de pensamiento creativo e innovación. Reta al status quo. Facilita la implementación de nuevas ideas y enfoques innovadores. Lidera la implementación de nuevos sistemas y tecnología.</p>

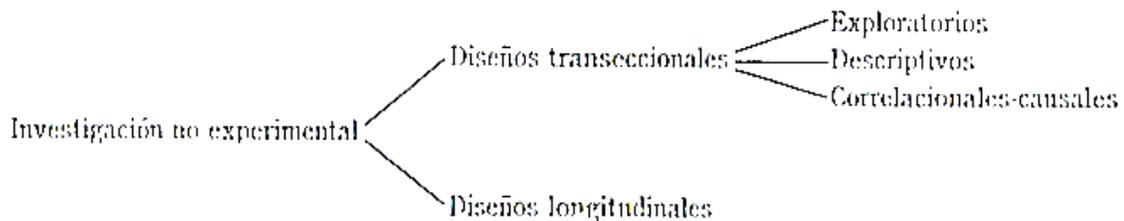
Fuente: Elaboración propia según datos de Lingham (2008), Alles (2002) y Torres-Mekbel (2010)

3. Metodología

Seguidamente, procedemos a enunciar la metodología de investigación a desarrollar.

3.1 Definición del tipo y diseño de investigación

Con base en la estructuración de investigación de Hernandez Sampieri (2003), podemos afirmar que la investigación a desarrollar es del tipo mixto, porque cuentan tanto con elementos cualitativos, como encuestas y entrevistas de fondo, como cuantitativos. A su vez, el proceso es no-experimental dado que no estamos en poder de cambiar el entorno en el cual suceden los hechos, sino más bien “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (pág. 205)

Figura 1. Subdivisión de investigación no experimental

Fuente: Hernandez Sampieri (2003, pág. 209)

La Figura 1 nos permite ilustrar a su vez la subdivisión de la investigación no experimental. En el caso de la presente investigación, se utiliza un diseño transeccional al recolectar datos en un momento específico y único. De igual forma, se usa un corte descriptivo sobre las variables analizadas. Se pretende, por último, establecer una correlación entre variables a considerar a continuación.

3.2 Formulación de hipótesis

La hipótesis planteada para el estudio correlacional se enuncia como:

Existen competencias de un gerente de operaciones que le permiten ser exitoso, medido según el nivel de remuneración económica.

3.3 Variables

Al ser una investigación de corte no-experimental – correlacional, es importante entender el propósito de un estudio correlacional. Hernández Sampieri (2003) afirma que “Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre [...] dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.” (pág. 105)

En el caso de la presente investigación, contamos con una variable dependiente **Y** en la forma del salario medio, como con variables independientes **X**, o las competencias centrales de un gerente de operaciones enunciadas anteriormente en el marco teórico.

3.3.1 Construcción de un modelo de regresión lineal

Dado que se intenta establecer una correlación entre una variable independiente **Y** y múltiples variables dependientes **X**, nos encontramos ante la presencia de un modelo de regresión múltiple. Cuando los coeficientes de dicho modelo se comportan de forma lineal, el modelo se denomina entonces como **modelo de regresión lineal múltiple**. (Walpole & Myers, 1992)

En dichos modelos, la respuesta estimada de la variable independiente **Y** se obtiene de resolver la ecuación

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i$$

En donde, sustituyendo para nuestro caso, se tiene que

y_i es la variable independiente salario medio o *Temp*

β_0 es una constante que muestra una intersección de la curva distinta de cero

β_i constituyen los coeficientes de la regresión

ε_i es el residuo que describe el error en el ajuste del modelo

x_{ki} consiste en la variables independientes. Dichas variables se definen según las competencias gerenciales seleccionadas. De tal forma se tiene:

$x_1 = \text{CompRP}$ Competencia Resolución de Problemas

$x_2 = \text{CompBA}$ Competencia Business Acumen

$x_3 = \text{CompCT}$ Competencia Credibilidad Técnica

$x_4 = \text{CompEP}$ Competencia Etica Profesional

$x_5 = \text{CompRS}$ Competencia Responsabilidad Social

$x_6 = \text{CompCom}$ Competencia Comunicación

$x_7 = \text{CompNet}$ Competencia Networking

$x_8 = \text{CompTA}$ Competencia Tolerance of Ambiguity

$x_9 = \text{CompLE}$ Competencia Liderazgo Estratégico

$x_{10} = \text{CompInnov}$ Competencia Innovación

Es posible construir, entonces, un modelo de regresión múltiple, sustituyendo para nuestras variables se tiene

$$Temp = \beta_0 + \beta_1 CompRP + \beta_2 CompBA + \beta_3 CompCT + \beta_4 CompEP + \beta_5 CompRS + \beta_6 CompCom + \beta_7 CompNet + \beta_8 CompTA + \beta_9 CompLE + \beta_{10} CompInnov + \varepsilon_i$$

Ecuación 1. Modelo de regresión lineal múltiple

Se tiene la expectativa de que los coeficientes β_i tomen valores positivos, indicando esto que la presencia de las competencias seleccionadas tienen una incidencia en el éxito de un individuo de lograr una mejor remuneración económica.

Adicionalmente al modelo de regresión múltiple, se pretende realizar regresiones lineales simples, a fin de medir el grado de correlación de cada una de las variables independientes de forma aislada. De tal forma, se obtienen los coeficientes para 10 ecuaciones de la forma

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \varepsilon_i$$

3.4 Extracción de la muestra

Dado que se intenta realizar una exploración de las competencias requeridas por un Gerente de Operaciones, se recurre a un proceso de entrevistas y envío de cuestionarios mediante correo electrónico a gerentes en empresas radicadas en el país. La muestra igualmente incluye el uso de estratificación, ya que se selecciona intencionalmente gerentes medios o ejecutivos de empresas, para lograr una respuesta más homogénea. Con este fin, se procederá a utilizar una muestra de 143 gerentes.

3.5 Procedimiento para la recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante el uso de un cuestionario con preguntas de tipo cerrado, en el cual se pretende medir la percepción de la importancia de las competencias (variables independientes) para el desempeño o el éxito de un individuo en la organización. Igualmente, se utilizan preguntas abiertas en el proceso de entrevista, a fin de obtener un criterio sobre la importancia de la gestión de recursos humanos por competencias y la dificultad de su implementación en nuestro país.

4. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez puesto en práctica el procedimiento para la recolección de datos, se pretende en esta sección enunciar los resultados del estudio e inferir sobre el significado de los mismos. Para ello, se realiza un análisis estadístico descriptivo, un análisis gráfico y se exponen los resultados del modelo de regresión lineal.

4.1 Análisis estadístico descriptivo

De acuerdo con la propuesta del uso de preguntas cerradas para la valoración de los entrevistados con respecto a la importancia de las competencias seleccionadas anteriormente, se presenta en las Tablas 1A y 1B el resumen estadístico del estudio. Es importante mencionar en este punto que se utilizó una escala de 5 puntos para la valoración, siendo 1 el valor asignado a una competencia “no necesaria” y 5 “excepcionalmente necesaria”. La muestra final de 143 personas se divide en 38% mujeres y 62% hombres, la cual arroja que una mayoría significativa del 85% cuenta con casa propia. Igualmente significativo es el hecho de que 86% de la muestra ejecuta alguna función de supervisión, gerencia o liderazgo en las empresas y 12.6% se especializa en gestión de operaciones.

Tabla 1A

Descriptor / Competencia	Innovación	Liderazgo	Responsabilidad	Comunicación	Etica
		Ejecutivo	Social		Profesional
VALOR MINIMO	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00
VALOR MAXIMO	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
PROMEDIO ARITMETICO	4.42	4.61	3.81	4.76	4.87
VARIANZA	0.39	0.31	0.97	0.22	0.12
DESV. ESTANDAR	0.62	0.56	0.99	0.47	0.34
ERROR ABSOLUTO	81.26	72.06	116.74	53.26	32.95
DESV. ESTANDAR MEDIA	0.57	0.50	0.82	0.37	0.23

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1B

Descriptor / Competencia	Tolerancia a la Ambigüedad	Networking	Conocimiento del Negocio	Resolucion de Problemas	Credibilidad Tecnica
VALOR MINIMO	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00
VALOR MAXIMO	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
PROMEDIO ARITMETICO	4.16	4.12	4.42	4.60	4.35
VARIANZA	0.47	0.58	0.43	0.28	0.50
DESV. ESTANDAR	0.69	0.76	0.65	0.53	0.70
ERROR ABSOLUTO	77.20	82.83	83.58	70.95	87.15
DESV. ESTANDAR MEDIA	0.54	0.58	0.58	0.50	0.61

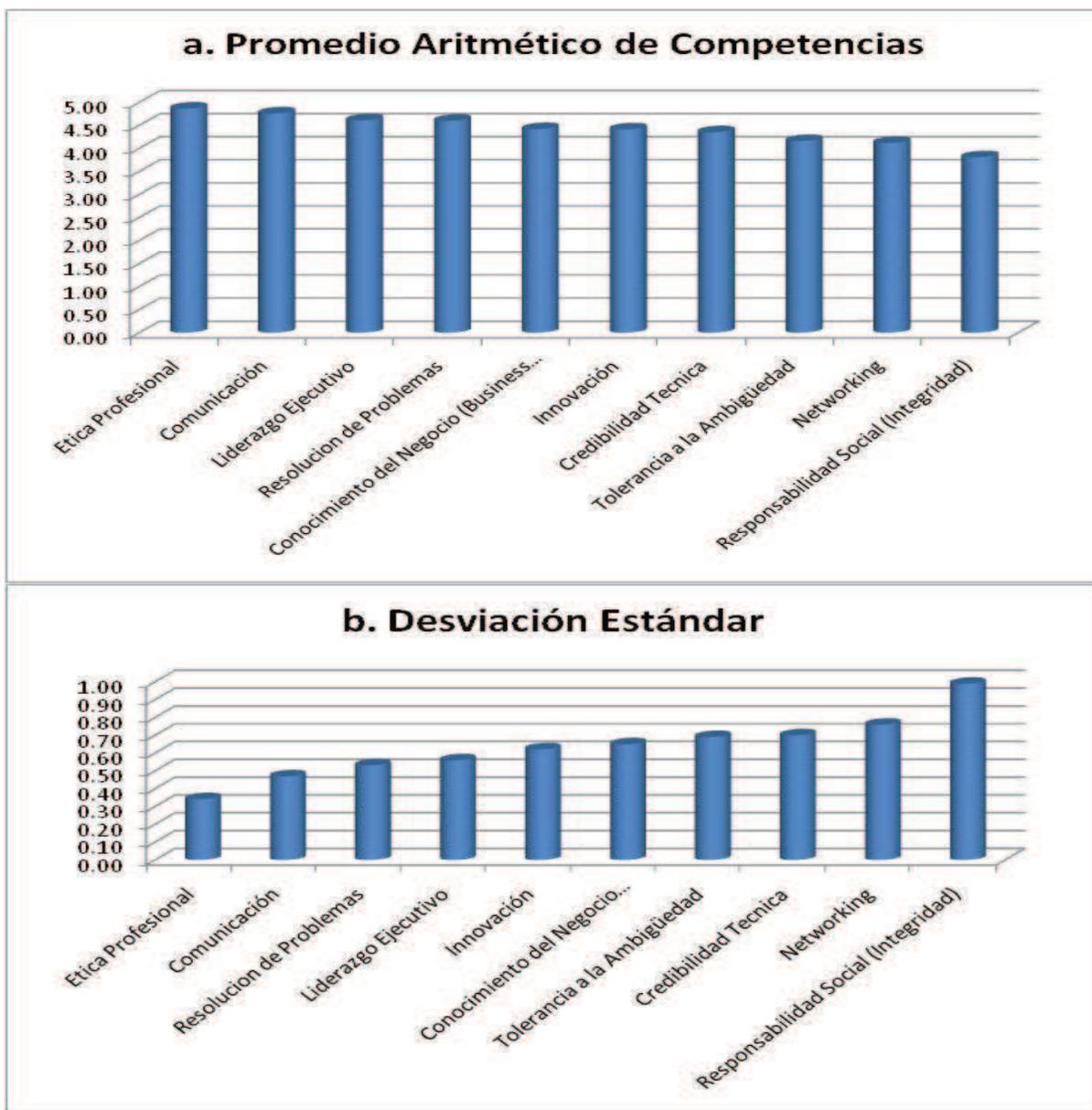
Fuente: Elaboración propia

Al revisar, en primera instancia, los valores de máximos y mínimos encontramos un comportamiento interesante en el sentido de que en todos los casos, los sujetos opinan en al menos una ocasión que todas las competencias son “excepcionalmente necesarias”, mientras que en el caso de Responsabilidad Social, Tolerancia a la Ambigüedad, Networking y Credibilidad Técnica se obtuvieron puntuaciones de “Poco Necesaria”. No es coincidencia que estas últimas cuatro obtuvieran los mayores valores de varianza y desviación estándar, con valores esta última que van desde 0.69 hasta 0.99.

4.2 Análisis gráfico

Con el fin de apreciar de una manera más tangible la percepción de los sujetos en torno a las competencias seleccionadas, se presenta en el Gráfico 1a el ranking de competencias, graficado según el promedio aritmético obtenido. Por su parte, el Gráfico 1b nos muestra el orden creciente de desviación estándar, inversamente proporcional al promedio aritmético.

Gráfico 1. Comparación de la valoración de competencias según su promedio aritmético y Desviación Estándar

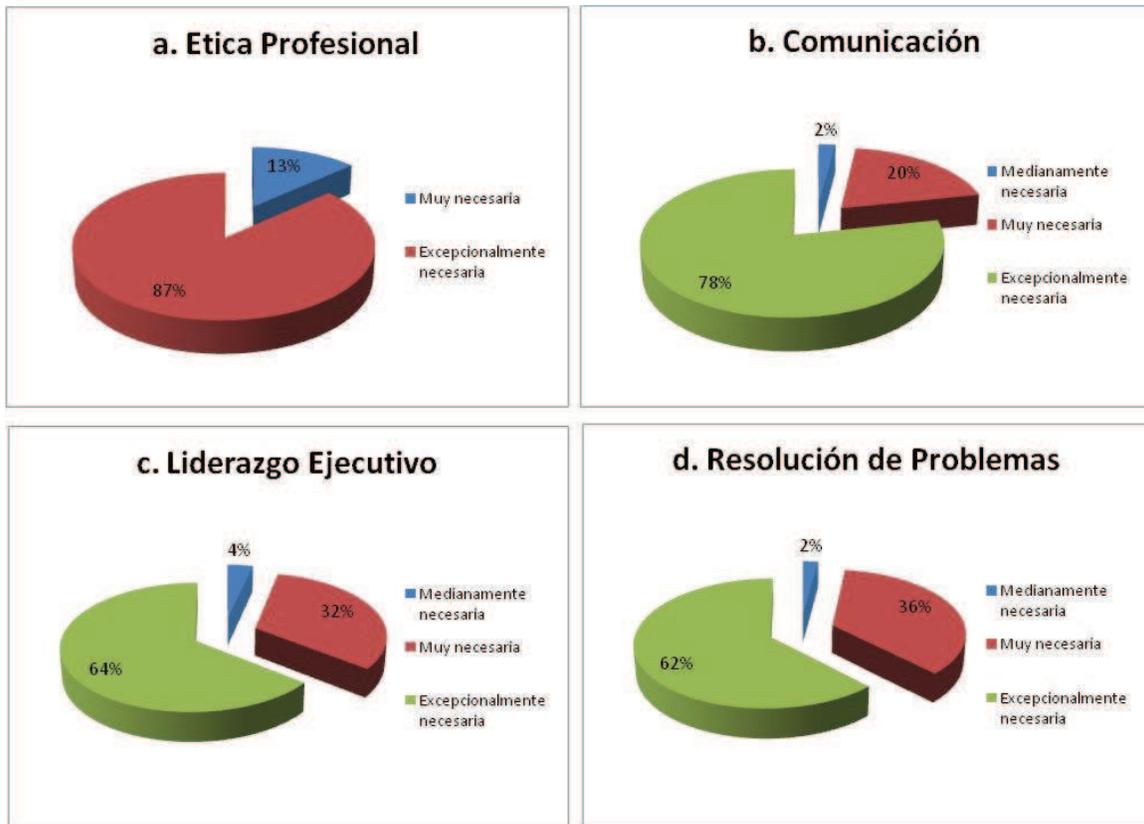


Fuente: Elaboración propia

En orden usual, es posible apreciar cómo las competencias de Ética Profesional, Comunicación, Liderazgo Ejecutivo y Resolución de Problemas cuentan con los mayores promedios aritméticos. Las primeras tres son representantes del grupo de competencias genéricas o gerenciales, según la estratificación de Benavides (2002), por lo cual no es de extrañarse que los gerentes encuestados las hayan catalogado como indispensables para realizar exitosamente sus labores.

Si nos enfocamos específicamente en la Ética Profesional, es posible observar del Gráfico 2a cómo el 87% de los sujetos la considera “excepcionalmente necesaria”. Dicha respuesta tan contundente puede tener sus raíces en el ámbito cultural costarricense.

Gráfico 2. Competencias con mayor promedio aritmético



Fuente: Elaboración propia

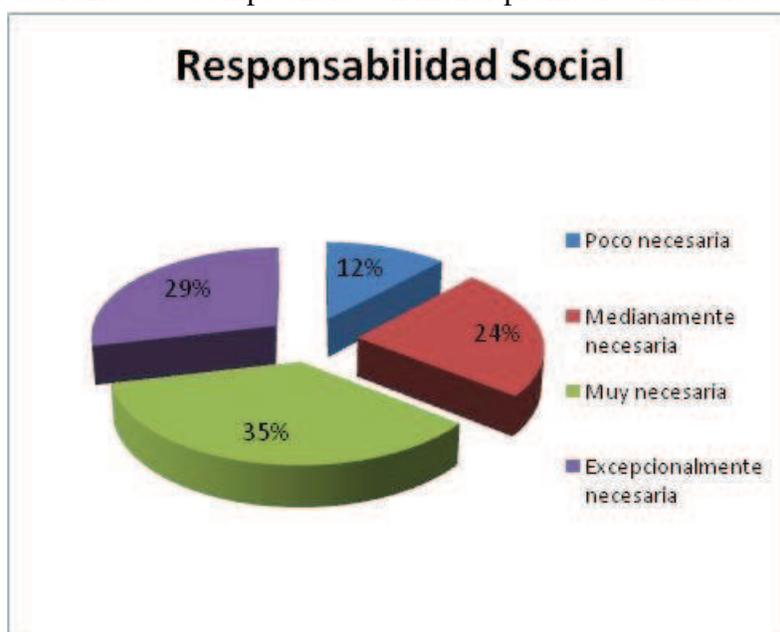
Típico de las sociedades Latinoamericanas (Hofstede, 1985), la cultura costarricense tiene un ligero grado de distanciamiento del poder y un alto grado de evasión de la incertidumbre. Esta combinación crea un marco social en el que se cuenta con una autoridad centralizada y un sistema legal que impone conformidad, lo cual lleva a una estructura jerárquica burocrática. Igualmente, se tiene un bajo nivel de individualismo y masculinidad. Esta combinación crea individuos que se ven como parte del colectivo y luchan por el interés grupal. (Véase el Anexo 2 para una explicación detallada de las dimensiones culturales de Hofstede)

Según la definición de la competencia Ética Profesional como el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, se puede apreciar el componente

de respeto y bien común enunciado por Hofstede. De igual forma, si se consideramos que la competencia de Tolerancia a la Ambigüedad estuvo entre las cuatro *menos* requeridas, con únicamente 36% de los sujetos considerándola como “excepcionalmente necesaria”, nos permite inferir un sesgo cultural, si se quiere, de las respuestas.

Completando el análisis de las competencias con menor grado de importancia, tenemos que la Responsabilidad Social obtuvo el menor promedio aritmético total con un valor de 3.81. Una posible explicación a dicha calificación puede radicar en el hecho de que la definición de la competencia implica tareas de orden directivas como diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad. Considerando que únicamente 12% de la muestra ocupa un puesto directivo mientras que 73% ocupan puestos de mandos medios (supervisor o gerente) y que las mayores puntuaciones se obtuvieron de los puestos directivos, es posible inferir que existe un sesgo a la respuesta según el puesto desempeñado en la empresa. Del Gráfico 3 se desprende, sin embargo, que aún obteniendo el menor de los puntajes, el 29% de los encuestados la considera como excepcionalmente necesaria.

Gráfico 3. Competencia con menor promedio aritmético.



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis econométrico de modelo de regresión lineal

Al haber corrido la regresión lineal múltiple para la Ecuación 1 usando un subconjunto de $n=18$ observaciones correspondientes a profesionales en el área de gerencia de operaciones, se obtienen los valores para los coeficientes que satisfacen la ecuación, según se presenta en la Tabla 2. (Véase el Anexo 4)

Tabla 2

Estadísticas de Regresión	
Multiple R	0.678857201
R Cuadrado	0.4608471
R Cuadrado Ajustado	-0.309371329
Error Estándar	1015.36358
Observaciones	18

	Coefficientes β	t Stat	P-value
Intersección (β_0)	960.1931864	0.120394874	0.907553158
CompInnov	-255.5496792	-0.3711057	0.721535542
CompLE	925.266227	1.522665053	0.171658507
CompRS	229.8387025	0.503573053	0.6300186
CompCom	-521.072469	-0.42763864	0.681762005
CompEP	83.64628664	0.084405458	0.935097299
CompTA	-19.19966833	-0.02802059	0.978427852
CompNet	91.26352987	0.158544879	0.878504514
CompBA	-194.4907125	-0.29551981	0.77617034
CompRP	-344.2375469	-0.54978225	0.599562597
CompCT	463.1394146	0.691527544	0.511510152

Fuente: Elaboración propia

Con base en el análisis del valor de R Cuadrado, podemos establecer que únicamente 46% del comportamiento de la variable *Temp* puede ser explicado por las 10 variables independientes de competencias. En cuanto a los coeficientes de la ecuación, se tenía la expectativa a priori de que tuvieran magnitud positiva en su totalidad. Sin embargo, como es evidente sólo las competencias de Liderazgo Ejecutivo, Responsabilidad Social, Ética Profesional, Networking y Credibilidad Técnica cuentan con coeficientes positivos. De esta forma, se espera que un incremento en una unidad de “criticidad de competencia” produzca un incremento en el ingreso medio de los sujetos proporcional a los coeficientes β .

Ahora bien, a fin de cuantificar la significancia estadística de los parámetros estimados en la regresión, nos remitimos a la columna **P-values** para medir el nivel de confianza de que el valor verdadero del coeficiente no sea cero. Escogiendo un umbral de 0.05 para P (95% confianza), vemos que si bien Liderazgo Ejecutivo y Credibilidad Técnica tienen los menores valores, ambos se encuentran por encima del umbral del 5%. Para complementar lo anterior, se realiza un análisis de **t Student**. Con el uso de una tabla de valores críticos de la distribución t, buscamos el valor para $\alpha = 0.025$ (5% de riesgo) con 17 (n-1) grados de libertad. Dicho valor corresponde a 2.11, el cual se utiliza para probar

la hipótesis $H_0: \beta = 0 / H_1: \beta \neq 0$. Observando la columna *t Stat* de la Tabla 2, vemos que todos los valores son menores que 2.11, con lo cual ninguno cae dentro de la zona de rechazo de la hipótesis. Por lo tanto, no es posible garantizar que los valores de β sean distintos de cero.

Dado lo anterior, se procede a correr regresiones lineales sencillas para cada una de las variables independientes a fin de aislar el efecto / ruido del resto de las variables en la regresión. Los resultados de dichas regresiones se presentan resumidos en la Tabla 3.

Tabla 3

	Multiple R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar	Coefficientes β	t Stat	P-value
<i>CompInnov</i>	0.0897	0.0081	-0.0539	910.960	129.3190	0.3604	0.7233
<i>CompLE</i>	0.4756	0.2262	0.1778	804.594	825.3250	2.1625	0.0461
<i>CompRS</i>	0.0715	0.0051	-0.0571	912.306	74.6900	0.2869	0.7779
<i>CompCom</i>	0.1808	0.0327	-0.0278	899.570	-375.0893	-0.7355	0.4727
<i>CompEP</i>	0.0517	0.0027	-0.0597	913.427	107.2143	0.2070	0.8386
<i>CompTA</i>	0.2417	0.0584	-0.0004	887.530	312.6458	0.9964	0.3339
<i>CompNet</i>	0.1535	0.0236	-0.0375	903.813	-151.2742	-0.6213	0.5432
<i>CompBA</i>	0.1934	0.0374	-0.0228	897.389	-250.1042	-0.7883	0.4421
<i>CompRP</i>	0.0684	0.0047	-0.0575	912.509	125.0833	0.2742	0.7875
<i>CompCT</i>	0.4435	0.1967	0.1465	819.770	563.9832	1.9794	0.0652

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente nos encontramos ante la presencia de coeficientes negativos, con lo cual se descarta que la Comunicación, Networking y Conocimiento del Negocio tengan correlación con el nivel de ingreso de los sujetos. Sin embargo, resalta el hecho que, de nuevo, el Liderazgo Estratégico y la Credibilidad Técnica vuelven a tener los mayores valores de R Cuadrado y Coeficientes β . Aplicando nuevamente el filtro del P-value, encontramos que para el Liderazgo Ejecutivo se tiene un valor de 0.046, por debajo del umbral de 0.05, con lo cual aseguramos de que el coeficiente β de 825.35 es estadísticamente significativo. Sin embargo, dicha prueba descarta que la Credibilidad Técnica sea estadísticamente significativa al tener un valor de 0.065, por encima del umbral del 0.05, con lo cual se vuelve marginalmente significativa. Aplicando el análisis de *t Stat*, notamos que el valor para Liderazgo Ejecutivo de 2.16 es mayor a 2.11, cayendo este en la zona de rechazo de H_0 . De tal forma podemos confirmar, una vez más, que dicha competencia tiene correlación con el ingreso medio de los gerentes de operaciones.

5. Conclusiones

Luego de realizar una exploración bibliográfica sobre el tema de competencias, sus acepciones y características, la administración de operaciones y las competencias centrales en la administración de operaciones, así como llevado a cabo la aplicación de cuestionarios y un subsecuente análisis de resultados de las mismas, nos prestamos a presentar las siguientes conclusiones:

- La Ética Profesional y la Comunicación representan las competencias con mayores puntuaciones, con 87% y 78% de los sujetos respectivamente, considerando dichas competencias como Excepcionalmente Necesarias para realizar su trabajo.
- La Responsabilidad Social obtuvo la menor puntuación de la muestra de 143 sujetos, con sólo el 29% de los sujetos considerándola Excepcionalmente Necesaria. De igual manera, esta competencia obtuvo el menor promedio aritmético (3.81) y la mayor varianza (0.99) de la muestra.
- Para el subconjunto de profesionales en el área de la administración de operaciones, el Liderazgo Ejecutivo constituye la competencia con el mayor impacto sobre el ingreso medio, según al análisis de regresión lineal simple realizado. Por su parte, la Credibilidad Técnica tiene un efecto marginal sobre el ingreso medio de los profesionales de la administración de operaciones.
- Como estrategia país, es importante que se implante en los estudios medios y superiores programas que refuercen competencias genéricas como la Ética Profesional, Comunicación y Liderazgo Estratégico-Ejecutivo que han probado ser indispensables para el accionar del profesional en el mercado costarricense, independientemente de su especialización.
- En un mundo cada vez más exigente y crítico de las grandes empresas que únicamente velan por sus intereses y las de sus accionistas, es importante mantener un sentido más altruista de solidaridad hacia la comunidad que alberga a la empresa. De tal forma es necesario mantener vigente competencias como la Responsabilidad Social, a pesar de haber obtenido el menor puntaje en el estudio.
- Ante la implantación de modelos de desarrollo de talento humano provenientes de otras latitudes, es indispensable considerar los “filtros culturales” que deben aplicarse a fin de garantizar el éxito de las estrategias de recursos humanos. Lo que puede considerarse como una competencia “indispensable” en una sociedad anglo-sajona, no necesariamente lo va a ser en la cultura latinoamericana.

6. Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Benavides Espíndola, O. (2002). *Competencias y Competitividad Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, R. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). *Administración de Operaciones. Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. México: Cengage Learning.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies* , 347-358.
- International Labour Office. (2006). *Guidelines for Development of Regional Model Competency Standards (RMCS)*. Bangkok: International Labour Organization.
- ITIM International. (2009). *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de Geert-Hofstede.com: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
- Lingham, L. (14 de August de 2008). *Hiring Employees-Hiring an operations manager*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de Allexperts.com: <http://en.allexperts.com/q/Hiring-Employees-2132/2008/8/Hiring-operations-manager.htm>
- Merriam-Webster. (2010). Recuperado el 6 de mayo de 2010, de Merriam-Webster Online Dictionary: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/competent>
- OIT CINTERFOR. (2010). *Banco de datos de competencias laborales*. Recuperado el 20 de abril de 2010, de Centro Interamericano para el Desarrollo del

Conocimiento en la Formación Profesional:
<http://cms.oitcinterfor.org/?q=es/node/201>

- Organizacion Internacional del Trabajo. (2008). Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo. *Conferencia Internacional del Trabajo, 97.a reunión, 2008*. Ginebra: OIT.
- Pacheco, E., & Szasz, I. (1995). Mercados de Trabajo en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos* , 49-69.
- Real Academia Española. (2010). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 6 de mayo de 2010, de Diccionario de la Lengua Española:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia
- Sigma Two Group . (2006). *Costa Rica Business Etiquette, Manners, Cross Cultural Communication, and Geert Hofstede Analysis for Costa Rican culture*. Recuperado el 5 de mayo de 2010, de Cyborlink.com:
http://www.cyborlink.com/besite/costa_rica.htm
- Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management: A multinational Company Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Torres-Mekbel, V. (2010, May 3). Training and Performance Consultant for Latinamerica. (J. J. Araya, Entrevistador)
- Virtual Educa. (September de 2009). Formación para potenciar las competencias laborales del siglo XXI. *Virtual Educa Magazine* , págs. 32-33.
- Walpole, R., & Myers, R. (1992). *Probabilidad y Estadística*. México: McGraw-Hill.
- Zemke, R. (1982). Job competencies: can they help you design better training? *Training* , 19 (5), 28-31.

Anexo 1. Cuestionario Aplicado

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Curso Investigación Empresarial Aplicada/ Cuestionario

1. **Sexo:** Masc ____ Fem ____

2. Edad

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

3. Años experiencia laboral

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

4. Sector laboral

- a. Público b. Privado c. Independiente

5. Tipo de formación académica universitaria

- a. Pública b. Privada c. Ambas

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

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

7. Defina su campo de especialización académica

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

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

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

9. Cantidad de personal a cargo

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

10.Cuál es su rango salarial

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

11. Su casa de habitación es:

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

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

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

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

Donde:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

--	--	--	--	--

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 2

La cultura organizativa como solución a los retos de la globalización

Si bien la expansión de compañías en el extranjero, mediante la creación de subsidiarias en otros países, trae beneficios económicos en la forma de reducción de costes productivos en mano de obra, materiales y logística, por ejemplo, esta misma expansión conlleva un gran reto; ¿cómo garantizar la continuidad de niveles de calidad y productividad en una empresa que se encuentra fraccionada geográficamente? La respuesta de muchas de estas empresas multinacionales ha sido la de crear una identidad de empresa global (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2001). Dicha identidad por lo general viene moldeada por el conjunto de valores culturales de los fundadores de la organización.

Hofstede argumenta que los fundadores de organizaciones, como individuos que son, son hijos también de una cultura nacional (Hofstede, 1985). De este modo, los valores nacionales del fundador necesariamente van a verse reflejadas en los valores de sus organizaciones, aún si estas se encuentran diluidas internacionalmente. ¿Cómo separar entonces los valores de la organización de los valores de la cultura nacional?

Impacto de la cultura nacional en la cultura organizativa

Como ya dijimos anteriormente, las compañías no operan en un vacío sino que están inmersas en la estructura cultural y legislativa de la sociedad en la que operan. Para ser exitosa, debe existir un acople entre el modelo importado del exterior y el entorno local para la adopción de la gerencia de los recursos humanos. Esto puede suceder únicamente cuando el entorno local es idéntico o muy similar al del país exportador. Debe, por lo tanto, existir una “recontextualización” de las políticas de Recursos Humanos a la hora de ser introducidos en un nuevo entorno. Entiéndase por “recontextualización” el proceso mediante el cual una nueva práctica importada pasa por una serie de filtros culturales que adhieren significados previamente existentes al ingresar al nuevo ambiente. En el tanto que las nuevas prácticas son adoptadas y entremezcladas en el nuevo entorno, van a

adquirir significados tanto positivos como negativos en su nuevo contexto cultural (Tayeb, 2005)

Discutido, entonces sobre el conflicto inherente entre las culturas organizativas y culturas nacionales, cabe explorar entonces cuales componentes de la cultura nacional son las que tienen mayor injerencia en las culturas organizativas. Para ellos, nos valdremos de las cinco dimensiones de Hofstede. Entre 1967 y 1973, mientras laboraba para IBM, el Dr. Geert Hofstede condujo uno de los estudios más completos sobre la interacción entre los valores culturales y los valores de las organizaciones. Precisamente habiendo fundado el Departamento de Investigación de Personal para IBM Europa, Hofstede se embocó a la tarea de estudiar las diferencias en las culturas nacionales a través de las subsidiarias de IBM en 64 países. Este estudio y otros subsecuentes identificaron y validaron cinco dimensiones en las diferencias entre las culturas nacionales, las cuales son: Distanciamiento del Poder (PDI), Individualismo (IDV), Masculinidad (MAS), Evasión de la Incertidumbre (UAI) y Orientación a Largo Plazo (LTO). El Anexo 3 incluye una definición detallada de cada dimensión.

Puntuación de las Dimensiones de Hofstede

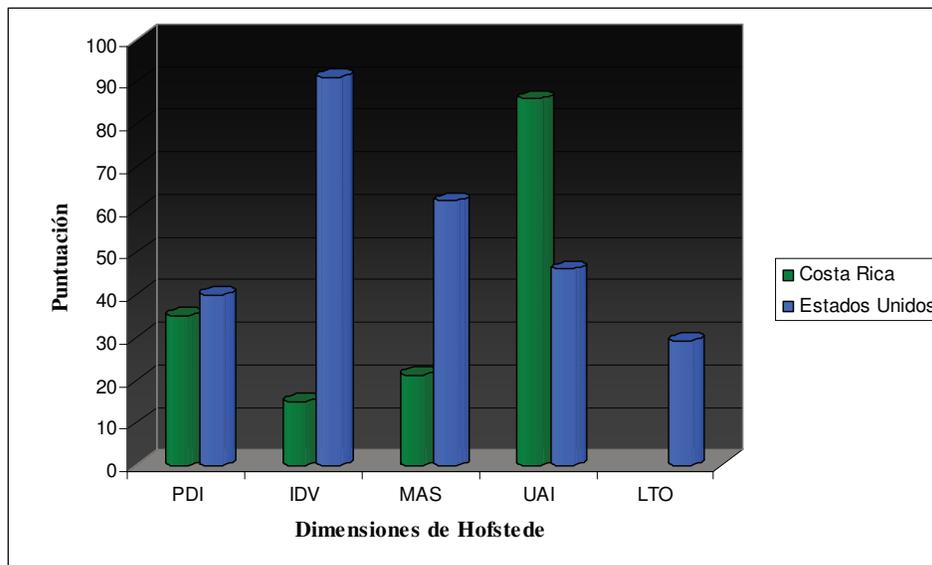
El cuadro A1 y el gráfico A1 contienen la puntuación de las dimensiones de Hofstede tanto para Costa Rica como Estados Unidos. Nos enfocamos en estas dos naciones al tratarse de las culturas nativas (CR) como las adoptadas (EEUU) al ser EEUU el país con mayor inversión extranjera directa en Costa Rica. El Anexo #2 contiene la puntuación para las 53 naciones del estudio completo.

Cuadro A1. Puntuación de las dimensiones de Hofstede para Costa Rica y Estados Unidos

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Costa Rica	35	15	21	86	NA
Estados Unidos	40	91	62	46	29

Fuente: (ITIM International, 2009)

Gráfico A1. Comparación de las Dimensiones de Hofstede CR-EEUU



Fuente: Elaboración propia según datos de ITIM International

Analizando la puntuación para cada país, es posible entonces crear un perfil cultural para cada nación basado en las diferencias entre Distanciamiento del Poder, Individualismo, Masculinidad y Evasión de la Incertidumbre. La Orientación a Largo Plazo no se considera ya que no existe tal puntuación para dicha dimensión para Costa Rica.

Perfil costarricense

Típico de las sociedades Latinoamericanas (Hofstede, 1985), se observa que la cultura costarricense tiene un ligero grado de distanciamiento del poder y tiene un alto grado de

evasión de la incertidumbre. Esta combinación crea un marco social en el que se cuenta con una autoridad centralizada y un sistema legal que impone conformidad, lo cual lleva a una estructura jerárquica burocrática. Igualmente, se observa que se tiene un bajo nivel de individualismo y masculinidad. Esta combinación crea individuos que se ven como parte del colectivo y luchan por el interés grupal. Existe una reacción inherente a tratar a aquellos que no son parte del grupo de manera distinta. (Sigma Two Group , 2006)

Perfil estadounidense

En el caso de Estados Unidos, la combinación del Distanciamiento del poder moderado con una baja Evasión de la Incertidumbre crea una sociedad abierta al cambio y dinámica. Adicionalmente, el alto individualismo y masculinidad genera una gran competencia por alcanzar el éxito individual.

Anexo 3. Definiciones de las Dimensiones de Hofstede

Distanciamiento del Poder (PD): Se refiere a la medida en que los miembros con menos poder en una organización o un grupo familiar acepta y espera que el poder se distribuya de una manera desigual. Esto sugiere que la inequidad es avalada tanto por los líderes como por los seguidores dentro de este grupo. En el ámbito organizacional, la inequidad de poder puede observarse en la presencia de estructuras jerárquicas formales entre grupos. En culturas de alta inequidad, los subalternos por lo general son temerosos de confrontar y cuestionar a sus superiores, lo que conlleva a un estilo gerencial paternalista o autocrático. (Tayeb, 2005)

Individualismo (INV): Se encuentra en contra-posición al Colectivismo. Las sociedades individualistas son aquellas en las que se espera que cada persona vele únicamente por sus intereses y los de sus familiares inmediatos. Mientras tanto, en la sociedad colectiva, existen enlaces fuertes entre individuos desde el nacimiento y se espera que el grupo proteja al individuo a cambio de lealtad. En sociedades Individualistas, la relación patrono-empleado es de carácter contractual, en el sentido que el empleado espera una remuneración a cambio de las horas laboradas. En cambio, en las sociedades Colectivas

la relación laboral es tanto emocional como contractual, en donde el gerente puede ser visto inclusive como una figura maternal.

Masculinidad (MAS): Se refiere a la distribución de roles entre géneros. En sociedades “masculinas” se le da mayor importancia al rol tradicional del hombre de control, poder y el alcanzar logros. En dichas sociedades, los hombres son quienes dominan una porción significativa del poder. Las sociedad “femeninas” tienen valores más sentimentales y modestos e igualmente existe una distribución más equitativa del poder entre géneros.

Evasión de la incertidumbre (UA): Indica la tolerancia que tiene una sociedad hacia la ambigüedad y señala la medida en que los individuos se sienten cómodos con situaciones nuevas o no estructuradas. Aquellas sociedades que evaden la incertidumbre intentan minimizar la posibilidad de que se presenten tales situaciones mediante la implementación de reglas, leyes, medidas de seguridad y la creencia religiosa en la verdad absoluta. Por otra parte, las sociedades tolerantes a la incertidumbre son abiertas a nuevas situaciones y a puntos de vista distintos a los suyos, son menos apegados a las reglas.

Orientación a largo plazo (LTO): Se enfoca en el grado en que una sociedad acepta los valores de pensadores a largo plazo, como los son la perseverancia. En cambio la orientación “corto-plazista” se enfoca a llenar las obligaciones sociales y el respeto a las tradiciones. Cabe notar que esta quinta dimensión surgió de un estudio posterior entre 23 países del mundo utilizando un cuestionario diseñado por docentes Chinos. Por lo tanto, es posible ver la influencia del pensamiento Confucio.

Anexo 4.

Cuadro A2. Resultados de Regresión Lineal Múltiple. Correlación entre Competencias y Salario Medio

Regression Statistics	
Multiple R	0.678857201
R Square	0.4608471
Adjusted R Square	-0.309371329
Standard Error	1015.36358
Observations	18

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	10	6168593.002	616859.3002	0.598332996	0.777550828
Residual	7	7216742.401	1030963.2		
Total	17	13385335.4			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	960.1931864	7975.366041	0.120394874	0.907553158	-17898.55076	19818.93714	-17898.55076	19818.93714
Innovación	-255.5496792	688.6169548	-0.371105703	0.721535542	-1883.87003	1372.770672	-1883.87003	1372.770672
Liderazgo Ejecutivo	925.266227	607.6623517	1.522665053	0.171658507	-511.6269062	2362.15936	-511.6269062	2362.15936
Responsabilidad Social (Integridad)	229.8387025	456.4158088	0.503573053	0.6300186	-849.4131875	1309.090592	-849.4131875	1309.090592
Comunicación	-521.072469	1218.487819	-0.427638636	0.681762005	-3402.338315	2360.193377	-3402.338315	2360.193377
Ética Profesional	83.64628664	991.0056591	0.084405458	0.935097299	-2259.709728	2427.002301	-2259.709728	2427.002301
Tolerancia a la Ambigüedad	-19.19966833	685.1986045	-0.028020589	0.978427852	-1639.436905	1601.037569	-1639.436905	1601.037569
Networking	91.26352987	575.6321534	0.158544879	0.878504514	-1269.89022	1452.417279	-1269.89022	1452.417279
Conocimiento del Negocio (Business Acumen)	-194.4907125	658.1308737	-0.295519813	0.77617034	-1750.722937	1361.741512	-1750.722937	1361.741512
Resolución de Problemas	-344.2375469	626.1343438	-0.549782248	0.599562597	-1824.81	1136.334907	-1824.81	1136.334907
Credibilidad Técnica	463.1394146	669.733865	0.691527544	0.511510152	-1120.529524	2046.808353	-1120.529524	2046.808353

Cuadro A3. Residuos de Regresión Lineal Múltiple. Correlación entre Competencias y Salario Medio

RESIDUAL OUTPUT

<i>Observation</i>	<i>Predicted Salario Medio</i>	<i>Residuals</i>	<i>Standard Residuals</i>
1	3152.313067	98.18693347	0.150698023
2	3199.960807	50.53919342	0.077567923
3	2173.697525	-423.6975249	-0.650294058
4	2606.632376	643.8676236	0.988212735
5	3023.374907	-1273.374907	-1.954385115
6	1703.015225	46.98477488	0.072112576
7	2772.360558	478.1394421	0.733851911
8	1588.616381	161.3836193	0.247692759
9	1699.460807	50.53919342	0.077567923
10	2026.042563	-276.0425631	-0.423672144
11	2431.174565	-681.1745653	-1.045471702
12	2912.501046	337.9989541	0.518763265
13	3164.276719	836.7232807	1.284209007
14	3278.924586	722.0754136	1.108246623
15	2135.495415	1115.004585	1.711317188
16	2891.859138	-1141.859138	-1.752533751
17	3503.136072	-252.6360724	-0.387747691
18	2242.658243	-492.6582433	-0.756135473

Cuadro A4 Resultados de Regresión Lineal Simple. Correlación entre Liderazgo Ejecutivo y Salario Medio

