

Competencias necesarias para desempeñarse en cargos de Gerencia en la Industria Gráfica costarricense

Ing. Juan Carlos Ávila

Marzo, 2011

Resumen	Abstract
<p>La industria gráfica en Costa Rica es un sector importante de la producción manufacturera nacional, que generó cerca de 761 millones de dólares en el 2009.</p> <p>Según la Asociación de la Industria Gráfica costarricense (ASOINGRAF), en la actualidad existe una carencia de formación profesional de alto nivel que considere las necesidades específicas del ramo, por tal motivo se aprovechó esta oportunidad para desarrollar una investigación que aporte a la solución de un problema específico de ese campo productivo del país.</p> <p>La investigación se basó en el tema de las competencias necesarias para desempeñar cargos de gerencia en la industria gráfica costarricense; y se llegó a conclusiones mediante el criterio generalizado de 51 gerentes del sector gráfico que fueron indagados mediante una encuesta diseñada, acorde a un modelo de gestión por competencias elaborado por el consultor José Luis Duribe; y que luego fue afinado por la opinión de expertos del campo gráfico nacional.</p> <p>El enfoque de la investigación fue obtener resultados acorde al desempeño real de los</p>	<p>The printing industry in Costa Rica is an important sector of national manufacturing production, which reached about \$ 761 million in 2009.</p> <p>According to the Printing Industry Association of Costa Rica (ASOINGRAF), currently, there is a lack of high-level training that considers the specific needs of industry, for this reason we took this situation to carry out research that contributes to solving a specific problem of this country's productive field.</p> <p>The research was based on competences required for positions of management in the printing industry of Costa Rica and conclusions reached by the approach of 51 managers of the printing industry, which were investigated through a survey designed according to a competence management model developed by the consultant José Luis Duribe; then it was refined by the opinion of experts from the national graphic field.</p> <p>The focus of the research, was to obtain results according to the actual</p>

<p>cargos, en función de la frecuencia con que las competencias son utilizadas por los profesionales, y no simplemente recoger percepciones o aspectos socialmente deseables.</p> <p>Los resultados obtenidos comprueban que las expectativas de los expertos fueron más elevadas que lo que se indica en la realidad. Además se logró definir cuáles son las competencias esenciales así como las irrelevantes. Finalmente se evidencia dónde y cómo se aprenden dichas competencias según las experiencias de la muestra evaluada.</p>	<p>performance of jobs, depending on the frequency with which the competences are applied by practitioners, not simply collect perceptions or socially desirable issues.</p> <p>The results obtained, prove that the experts' expectations were higher than reality. In addition, we identified what are the core competences as well as irrelevant ones. Finally, it is clear where and how these competences are learned according to the experiences of the sample we tested.</p>
<p style="text-align: center;">Palabras Claves</p> <p>Industria Gráfica, competencias, gerentes, aprendizaje, encuesta.</p>	<p style="text-align: center;">Keywords</p> <p>Printing industry, competences, managers, learning, survey.</p>

Introducción

Según el Banco Central de Costa Rica, en el 2009 la industria gráfica aportó a la producción nacional cerca de un 7% del valor bruto total generado por las empresas medianas y grandes del régimen regular, como si eso fuera poco, se estima, según censo realizado por el INA en el 2009, que alrededor de un 89% de las empresas del sector gráfico en Costa Rica son PYMES, por lo que se puede inferir que el aporte total al país es aún mayor. Como sector industrial especializado, existen elementos particulares que exigen un enfoque único y que no deben ser pasados por alto; uno de estos aspectos, según la Asociación de la Industria Gráfica costarricense (ASOINGRAF), es la carencia de formación profesional de alto nivel que considere las necesidades específicas del ramo.

Por lo anterior, este trabajo de investigación se centra en esta industria que claramente se constituye en un motor productivo importante para el país, y su intención es responder a las preguntas: ¿Cuáles son las competencias necesarias para desempeñarse en cargos de Gerencia en la Industria Gráfica costarricense, y cómo se adquieren éstas competencias?

De manera que al indagar por medio de una metodología universalmente aceptada y de la utilización de instrumentos de medición y recolección de datos, se pueda dar una respuesta a la interrogante, y con ello aportar en la solución de uno de los dilemas en que está inmersa la industria gráfica nacional en el presente.

El método que se utilizará para el desarrollo de la investigación se basa en las lecciones aprendidas del consultor José Luis Dirube Mañueco que se recogen en su libro “Un modelo de gestión por competencias”, el cual detalla una metodología para identificar un perfil profesional universal a partir de un diccionario de competencias. Resulta importante destacar que se buscó la manera de adaptar un modelo existente pues la utilidad real del proyecto estriba en los resultados que se obtendrían, no en el instrumento y los métodos para hacerlo; además es más que claro que al día de hoy existen muchos modelos que han sido probados y depurados en infinidad de situaciones.

Con relación en lo anterior se debe decir que la metodología en general es una adaptación al modelo antes mencionado, más no se ha aplicado tal y como lo estructura el autor pues hay particularidades en el estudio y restricciones de tiempo y alcance del proyecto que impiden hacerlo; no obstante, se ha procurado un aprovechamiento máximo de la teoría para llegar a obtener los mejores resultados posibles.

En detalle lo que se hará es escoger un menú o diccionario de competencias, validarlas por medio de expertos en el campo de las artes gráficas y a partir de este ejercicio definir el menú de competencias definitivo que será utilizado para estructurar un cuestionario que se aplicará masivamente a profesionales del sector.

Por medio del análisis de los resultados se pretende establecer un grupo de competencias necesarias para desempeñar cargos de gerencia en la industria gráfica costarricense desde un sentido de aplicación práctica, no desde una perspectiva deseable, generalizada o teórica. Al mismo tiempo se indagará acerca de los lugares, fuentes o medios en donde se facilita el proceso de aprendizaje y luego se pretende identificar cual es la ruta para propiciar el desarrollo y aplicación de las competencias en el día a día.

Finalmente se buscará que la investigación tenga una utilidad metodológica para la Industria Gráfica nacional, pues a la fecha no hay parámetros para apoyar ejercicios como este. Se espera que las respuestas emitidas por los encuestados sean una buena aproximación del sentir de los gerentes del campo gráfico costarricense en general.

Perfil de la Industria gráfica costarricense

La industria gráfica en Costa Rica es un sector importante de la producción manufacturera nacional; según cifras del Banco Central de Costa Rica, en el acumulado al 2009, este ramo aportó un 6,8% del valor bruto total generado por las empresas medianas y grandes del régimen regular contributivo del país, eso significó unos 761 millones de dólares.

Hablar de la industria gráfica es hablar de un cúmulo de empresas que ofrecen distintos servicios tales como: Diseño Gráfico y Prerensa, Impresión Digital, Gigantografía, Impresión Offset, Impresión Serigráfica, Encuadernación y Acabados, Impresión Flexográfica, Empaques y envases de cartón y distribuidores de maquinaria, equipo e insumos.

Esta gama de negocios puede ser agrupada en cuatro subsectores a saber: Litografía, Prerensa, Serigrafía y Flexografía, de los cuales las Litografías son la figura dominante, pues representa cerca del 50% del total de compañías asentadas en el país (Asoingraf, 2009).

Entrando más en detalle, según el censo realizado por el INA en el 2009, se pueden identificar 963 empresas en funcionamiento, de las cuales el 89% de las empresas registradas en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) son PYMES, en total se generan 28000 empleos directos y se registran cerca de 128000 personas dependientes del proceso gráfico.

La Asociación de Industrias Gráficas (ASOINGRAF) es el ente a nivel nacional que representa este sector industrial, y ellos remarcan algunos problemas que enfrenta el gremio en la actualidad, entre los aspectos más relevantes están:

- Hay mano de obra poco especializada y se registra una alta rotación del personal entre las empresas.

- Existe una competencia desleal por parte del estado ya que hay talleres de producción y de empresas que evaden los impuestos por lo que pueden ofrecer al mercado escalas de precios que distorsionan la oferta general.
- A nivel general, no existen programas educativos especializados para la Industria Gráfica en áreas como: Ventas, Producción, Gerencia, Mercadeo y Mantenimiento.

Otro elemento que hace muy particular esta rama industrial es que se mantiene una proporción de 4 a 1 entre lo que se importa (materia prima e insumos) y lo que se exporta (producto terminado), es decir el monto por la inversión que realizan las empresas es cuatro veces mayor al monto que se registra en exportaciones (Procomer, 2009), de manera que las empresas gráficas producen principalmente para abastecer el mercado local, eso hace que los profesionales en el ramo deban conocer muy bien el mercado costarricense para colocar y desarrollar sus productos y además deben saber desenvolverse con pericia en el ámbito internacional para obtener los mejores precios y así contar con ventajas comparativas y competitivas.

Problema de investigación

Situación problemática

Según la Asociación de la Industria Gráfica costarricense (ASOINGRAF), en la actualidad existe una carencia de formación profesional de alto nivel que considere las necesidades específicas del ramo, por tal motivo emerge una gran oportunidad para desarrollar una investigación que permita aportar en la generación de pensamiento enfocado a la solución de un problema real y específico de ese campo productivo del país. Específicamente hablando de los gerentes que se desempeñan en el área de operaciones de las compañías gráficas, no se tiene claro cuáles son las competencias ideales para desarrollar una gestión exitosa, por tal motivo ésta investigación viene a amalgamar dos elementos desatendidos, prometiendo aportar en sus resultados un valor sustancial más allá de un mero ejercicio académico.

Límites de la situación problemática

En ésta investigación se utilizará como base una metodología hecha y probada en cuanto a la definición de un menú de competencias y la manera de evaluarlas, eso sí, dicho menú ha sido afinado por expertos en el campo de la artes gráficas de manera que se obtuvo un diccionario de competencias acorde al planteamiento de la investigación. La manera en que se realizó esta etapa fue por medio de un cuestionario que se aplicó a expertos quienes plasmaron su criterio profesional, además se realizó una lluvia de ideas para plantear un menú de opciones para responder a la pregunta: ¿Dónde se aprenden las competencias?

De la etapa anterior se desprendió la elaboración de un cuestionario que se aplica masivamente a un estrato de profesionales del campo gráfico, específicamente se encuestan gerentes del área de operaciones y/o dueños de empresas medianas y pequeñas que no cuentan con una estructura administrativa formal en sus compañías.

Definición del problema

¿Cuáles son las competencias necesarias para desempeñarse en cargos de Gerencia en la Industria Gráfica costarricense, y cómo se adquieren éstas competencias?

Objetivo General

Identificar cuáles son las competencias necesarias para desempeñarse en cargos de Gerencia en la Industria Gráfica costarricense, y determinar, con base en la opinión de gerentes del sector industrial, cómo se adquieren éstas competencias.

Objetivos específicos

- Investigar las particularidades de la Industria Gráfica costarricense con la intención de definir un perfil de este sector industrial que lo diferencie de los otros ramos.
- Determinar cuál será el enfoque básico en cuanto a la teoría de competencias para desarrollar este proyecto.
- Elaborar un cuestionario que permita recabar la información necesaria para dar respuesta a la pregunta o problema objeto del estudio.
- Escoger la herramienta que permita circular el cuestionario antes realizado a los expertos que brindarán la información para sustentar los resultados de la investigación.
- Analizar estadísticamente los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento para determinar las conclusiones del estudio.

Revisión bibliográfica

Marco Teórico

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.” (Spencer y Spencer, 1998)

Las competencias son características fundamentales del ser humano e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Ernst & Young (1998), define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

De lo anterior se puede concluir que todas las personas tienen una serie de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona pues solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa (Ernst & Young, 1998).

Ampliando aún más la definición anterior se dice que en la actualidad las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos y que si se es capaz de identificar esas características y definir las en términos de conducta se obtendrá una referencia que puede utilizarse como modelo para: seleccionar personas, formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y evaluar puestos de trabajo, evaluar el desempeño e incluso establecer criterios de retribución (Dirube, 2002).

Para esta investigación interesa identificar cuáles son las competencias de utilización cotidiana de los gerentes de las distintas empresas en la Industria Gráfica costarricense, por lo cual es necesario abordar el tema desde dos puntos de vista distintos.

1. Análisis de los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo la tarea sugerida.
2. Análisis de los motivos, los valores, los rasgos y conocimientos de las personas que desempeñan éstos cargos y que han tenido éxito.

En cuanto al primer punto se identifica una amplia corriente de investigadores, pensadores y escritores que han hecho múltiples aportes, no obstante, a esta amplia gama se le ha tratado de ordenar bajo la etiqueta de enfoque anglosajón, que tiene sus raíces en la *National Vocational Qualifications* (NVQ). Se dice que a lo largo de los ochentas, se desarrolló un sistema de cualificación profesional elaborado sobre la base de las competencias requeridas para llevar a cabo determinados trabajos; al principio esta clasificación tuvo serios detractores pues se consideraba discriminatoria ya que se excluían personas desde temprana edad y se cortaban las posibilidades de surgir en el mercado laboral, por eso en 1985 se realizó una revisión completa en donde se involucró a un gran número de actores en el proceso de formación e integración en el mundo laboral. De esta forma se estableció el *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ), cuyo objetivo era establecer un marco en el que quedasen definidas las cualificaciones profesionales necesarias para todas las ocupaciones, en todos los sectores.

Para las organizaciones este sistema de cualificación facilita la selección, mejora la productividad y la competitividad, orienta sobre el desarrollo profesional y la necesidad de ir incorporando nuevas herramientas para el desarrollo el negocio. Para los particulares en general, este sistema facilita la búsqueda de empleo o la capacidad para generar autoempleo (rasgos de los emprendedores).

Lo anterior es una muestra de las ventajas que manejan los promotores de las NVQ, dicho modelo, además de lo anteriormente descrito, presenta la siguiente estructura:

Nivel 1	Comprende las competencias necesarias para llevar a cabo la actuación profesional dentro de una variedad de trabajos que requieren actividades rutinarias y mayoritariamente predecibles.
Nivel 2	Requiere competencias para llevar a cabo la actuación profesional dentro de un rango variado de actividades, algunas de las cuales no son rutinarias y exigen cierta responsabilidad y autonomía.
Nivel 3	Competencias necesarias para realizar actividades variadas en contextos diferentes, la mayoría de los cuales no son rutinarios y complejos. Normalmente requieren un alto grado de autonomía y capacidad para controlar y guiar el trabajo de otras personas.
Nivel 4	Implica la capacidad para trabajar en contextos distintos, de complejidad técnica o profesional, en los que además, es necesario asignar recursos o responsabilidades.
Nivel 5	Competencias que implican la capacidad para desempeñar el trabajo en un contexto plural a través de situaciones complejas y poco predecibles. Siendo importante la autonomía y la capacidad para asumir responsabilidades, asignar recursos, exigir responsabilidades y guiar al grupo en la realización del análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación de sus compromisos.

Fuente: Dirube, José Luis. *Un modelo de gestión por competencias*, Gestión 2000, primera edición, Barcelona, 2002.

En cuanto al segundo punto de vista, se dice que se han establecido perfiles de referencia siguiendo el camino que abrió David McClelland en los años setenta. Este campo del pensamiento se puede llamar antagónico del primero, no obstante, no es tan exacta esta calificación pues hay componentes que sencillamente extienden los conceptos anteriormente descritos y otros son resultado de un distinto enfoque. Lo más destacado es que estudios sobre la conducta humana evidencian que las personas actúan con base en distintos factores entre los que se encuentran los valores culturales y el entorno en que se desarrolla una determinada acción, de manera que cualquier modificación de alguno de los factores puede provocar un cambio en las conductas consideradas eficaces. Por lo tanto en el momento de establecer las competencias que debe poseer una persona para sobresalir en su puesto de trabajo se deben de tener en cuenta no solo los conocimientos y las habilidades necesarias para ejecutar las tareas propias de la ocupación, sino aquellos otros factores que pueden verse influenciados por la cultura y por el entorno en que se desarrolla la actividad.

Este enfoque, llamado por algunos “francés” debido al empuje que le dio la Doctora Claude Levy-Leboyer en innumerables estudios, es universalmente aceptado por cuanto se centra más en la persona que en el puesto de trabajo, de manera que alguien puede tener los conocimientos y las

habilidades necesarias para hacer algo y esto garantiza que puede realizarlo, pero no garantiza que lo vaya a hacer, sin embargo, si su conducta se lleva a cabo por razones instaladas dentro de su motivación, entonces si será un indicador del comportamiento futuro (Dirube, 2002).

El inicio de esta corriente se remonta a 1973 cuando la Universidad de Harvard publicó un estudio llamado “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*”, el cual se puso a prueba en el Departamento de Estado de los Estados Unidos con motivo de escoger nuevos oficiales; antes de esto las personas eran escogidas mediante la realización de un examen y unas pruebas determinadas, pensando en las habilidades y conocimientos que debía poseer un diplomático moderno. Por esa razón la mayoría de los oficiales eran varones, blancos y de clase alta, sin embargo no todos lograban tener éxito en su trabajo. Debido a la falta de relación entre las pruebas y su resultado, además de las posibles acusaciones por utilizar métodos discriminatorios, se encargó la realización de un estudio que permitiese llevar a cabo una selección más precisa y mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos, a dos grupos compuestos por oficiales brillantes en su trabajo y por personas que hacían bien su trabajo, se descubrió que habían una serie de competencias que diferenciaban a los oficiales brillantes de los de buen rendimiento y que dichos hallazgos formaban parte de una serie de características y habilidades no académicas.

De esta forma se han realizado numerosas investigaciones que han permitido identificar indicadores de conducta, y se encontraron una serie de competencias genéricas que eran comunes a los empleados que llevaban a cabo un desempeño más eficaz en su trabajo. Un método que reúne todos estos elementos se describe en la publicación de L.M Spencer y S.M Spencer llamado “*Competence at Work*”, el cual asimismo ha sido adaptado por José Luis Dirube en su escrito, “Un modelo de gestión por competencias”.

Metodología

Como se mencionó en el apartado anterior, se han identificado dos corrientes claramente definidas dentro de la “selva” de teorías en torno a las competencias, a pesar de ello no es tan difícil escoger una de ellas cuando se analizan los resultados que han obtenido las organizaciones a lo largo del tiempo; es claro que la corriente centrada en el puesto de trabajo que contempla únicamente las competencias relacionadas con habilidades y conocimientos se queda corta para responder la pregunta base de esta investigación, por lo que se adoptará la corriente que involucra las competencias académicas y no académicas.

Se citó anteriormente a David McClelland como el precursor de esta iniciativa, pero estudios posteriores y las evidencias acumuladas a lo largo de los años, presentan herramientas más “pulidas” o depuradas que permiten mayor precisión en la recopilación de información en torno al tema. Por esa razón ésta investigación utiliza un modelo similar al que primero plantearon los investigadores L.M Spencer y S.M Spencer en su libro “*Competence at Work*” y que luego

adaptaron un grupo de consultores españoles cuya metodología está recogida en el libro “Un modelo de gestión por competencias” firmado por José Luis Duribe Mañueco.

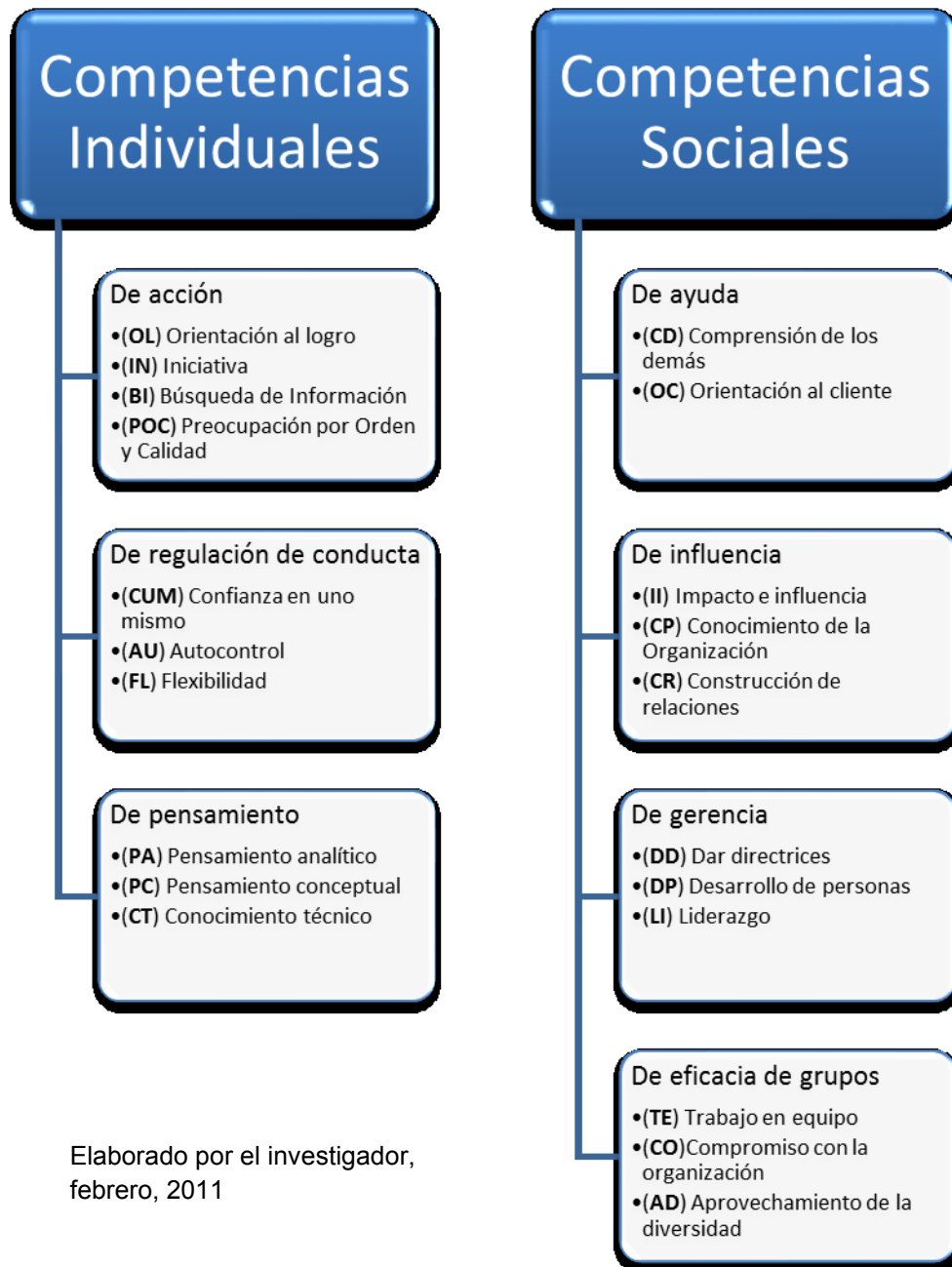
En este escrito se sintetizan las lecciones aprendidas por un grupo consultor liderado por Duribe y que muestran una metodología hecha, que se ha podido adaptar al estudio de investigación que se plantea en este documento. Uno de los aspectos que más da confianza en la utilización de la línea metodológica, es el hecho de que en él, se recogen las mejores prácticas en torno a la teoría de las competencias de los últimos treinta años con casos reales en empresas. Se debe aclarar que el modelo se adapta a las necesidades de la presente investigación, de manera que se aprovechará parcialmente la base metodológica (fases que componen el modelo), pues existen restricciones de tiempo y alcance de la investigación que impiden tener una extensión apegada al ejercicio que plantea Duribe.

Se debe recordar que la investigación pretende identificar cuáles son las competencias necesarias para desempeñarse en cargos de Gerencia en la Industria Gráfica costarricense, y determinar, con base en la opinión de expertos del sector industrial, cómo se adquieren éstas competencias. Por esa razón no se apunta hacia el aporte metodológico en materia de modelos de gestión por competencias, sino a la aplicación de herramientas existentes que permitan obtener resultados que den respuesta a la pregunta de investigación y en ese sentido no es práctico ni valioso inventar un nuevo diccionario de competencias, sino utilizar alguno debidamente probado y que cuente con un sustento profesional.

Por lo anterior se decide utilizar como base, el diccionario de competencias genéricas desarrollado por Duribe, pues en sí, recopila las coincidencias de autores como Richard Boyatzis, Spencer y Spencer, Daniel Goleman y empresas como Gillette AMEE Group e IBM. Además complementa con los resultados de las encuestas realizadas por la organización *Competence & Emotional Intelligence*, que enlistan las 41 competencias más repetidas en las organizaciones.

Partiendo del diccionario de competencias, es necesario validar por medio de los expertos cuales competencias son aplicables y atribuibles a los gerentes en la Industria Gráfica costarricense, ya que es posible que las personas más brillantes en alguna organización o en algún trabajo, pongan de manifiesto características que no se encuentran en el listado inicial, por tal motivo se realiza un ejercicio con expertos del ramo (gerentes, consultores, directores gremiales, reclutadores y profesionales en Recursos Humanos), de manera que se realiza un filtro inicial que da como resultado el compendio definitivo de competencias que se evalúan en el ejercicio pleno de la presente investigación.

El diccionario inicial se compone por veintiuna competencias distribuidas en siete subgrupos los cuales a su vez se ubican bajo dos títulos: Competencias Individuales y Competencias Sociales.



Para determinar el menú de competencias definitivo se realizó un cuestionario que se les envió por medio electrónico (Apéndice 1), a los siguientes expertos con relación directa y amplia experiencia en el campo de las Artes Gráficas:

Profesional	Cargo
Ronald Rojas V.	Consultor y "Coach" profesional
Manuel Pereira C	Ex Director Ejecutivo de ASOINGRAF
Carlos Arce M.	Gerente General
Mauricio Brenes Q.	Gerente de Producción
Sonia González	Analista de Recursos Humanos
Gabriel Segura	Director de Desarrollo Humano
Grettel Ballesteros V.	Analista de Recursos Humanos

Como se dijo antes, con este ejercicio se pretende determinar el menú definitivo de competencias que se evaluarán en aras de dar una respuesta a la pregunta de investigación. Una vez superada esta etapa, se confecciona el cuestionario que se aplica a los distintos profesionales del ramo.

Definir a quienes se debe dirigir el cuestionario es una tarea delicada pues no se quiere caer en el error de obtener solo respuestas socialmente deseables, sino obtener una verdad que agregue un valor real a la investigación, por esa razón se decide aplicar el cuestionario únicamente a gerentes del sector gráfico que estén desempeñando el cargo en la actualidad, también se aplicaría, de manera excepcional, a aquellos directores o dueños de empresas PYMES que no cuentan con una estructura organizativa formalmente definida.

Si bien es cierto existen otros profesionales que cuentan con un amplio criterio para brindar respuestas de calidad tales como consultores, directores gremiales, especialistas en recursos humanos, profesionales de la gestión de talentos, entre otros, no se quieren considerar en esta etapa de la investigación, precisamente para obtener resultados acorde al desempeño real de los cargos y no respuestas que muestren percepciones; para ejemplificar este criterio considérese el siguiente fragmento:

“Nuestros empleados deben tener una clara orientación al cliente”, para que luego, lo que le preocupe al supervisor sea que cuadre la caja, y posteriormente se les evalúe por el número de transacciones que han realizado. Así que, aunque hayan definido los conocimientos y habilidades para llevarla a cabo, la competencia deseada nunca llegará a implantarse, pues se ha convertido en una mera manifestación verbal que no se encuentra acompañada por signos evidentes que manifiesten una vivencia real en lo cotidiano del puesto de trabajo (Duribe, 2002).

En el Apéndice 2 se puede observar el cuestionario que se aplicó a la muestra de profesionales del ramo.

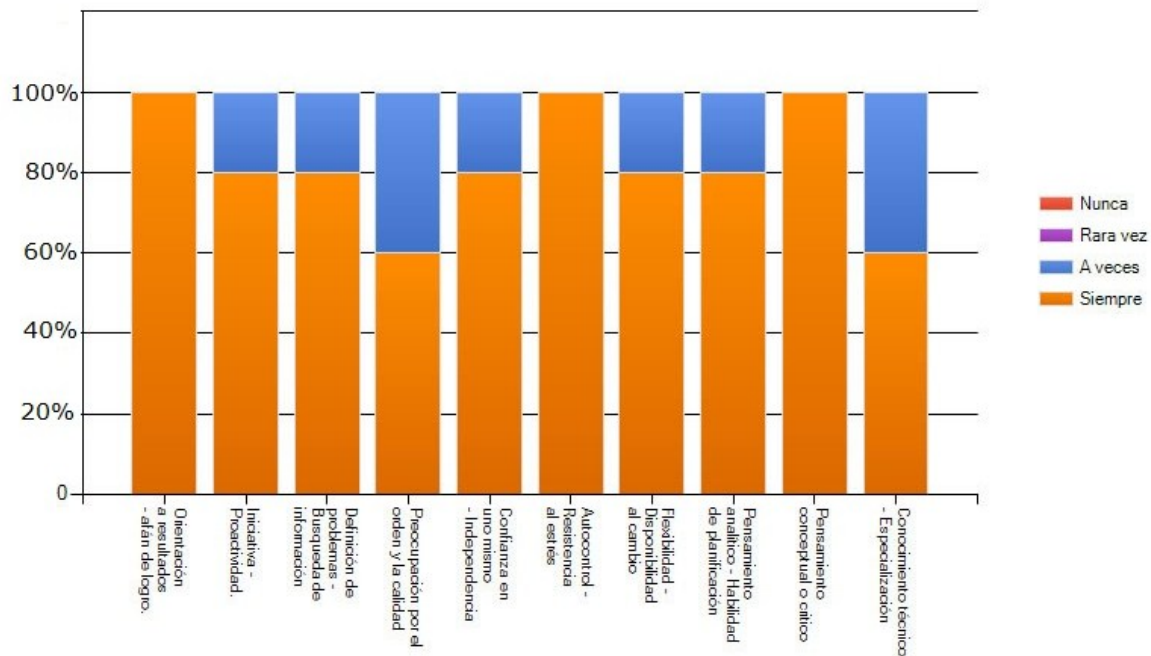
Métodos y resultados

El primer ejercicio consistió en la aplicación de un cuestionario a distintos expertos en el campo de las Artes Gráficas con la intención de determinar a través de sus respuestas, cuáles competencias son las más importantes para diseñar el cuestionario de aplicación masiva.

Esta acción resulta muy relevante ya que el menú de competencias adaptado a esta investigación es relativamente largo y con ello se puede caer en el error de incluir en el sondeo aspectos de poca o ninguna relevancia que coaccionarían al encuestado hacia un desinterés debido a la extensión y a la irrelevancia de los conceptos utilizados.

Por lo anterior se decide utilizar como base para la encuesta solamente aquellas competencias que los expertos consideran de alta aplicabilidad para los gerentes de la industria gráfica costarricense.

Competencias Individuales

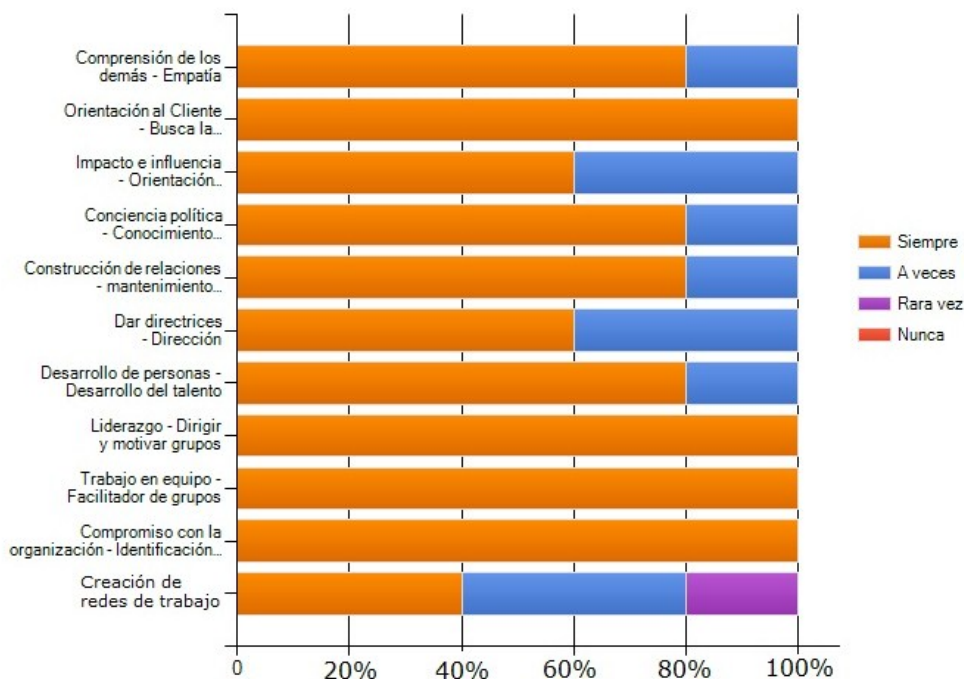


Análisis de Resultados – SurveyMonkey, Febrero, 2011

De esta primera pregunta se destacan las competencias: Orientación a resultados, Autocontrol y Pensamiento conceptual como las más importantes dentro del grupo de competencias individuales, este grupo será definido como competencias individuales tipo “A”. El siguiente grupo son aquellas competencias que alcanzaron un 80% en la valoración de los expertos y éstas serán definidas como competencias individuales tipo “B”. Finalmente todas aquellas competencias que hayan obtenido un porcentaje inferior al 80% pero mayor a 60%, serán consideradas tipo “C”.

Orientación al logro	Tipo A	Confianza en uno mismo	Tipo B
Autocontrol	Tipo A	Flexibilidad	Tipo B
Pensamiento conceptual	Tipo A	Pensamiento analítico	Tipo B
Iniciativa	Tipo B	Preocupación por el orden y la calidad	Tipo C
Búsqueda de información	Tipo B	Conocimiento técnico	Tipo C

Competencias sociales



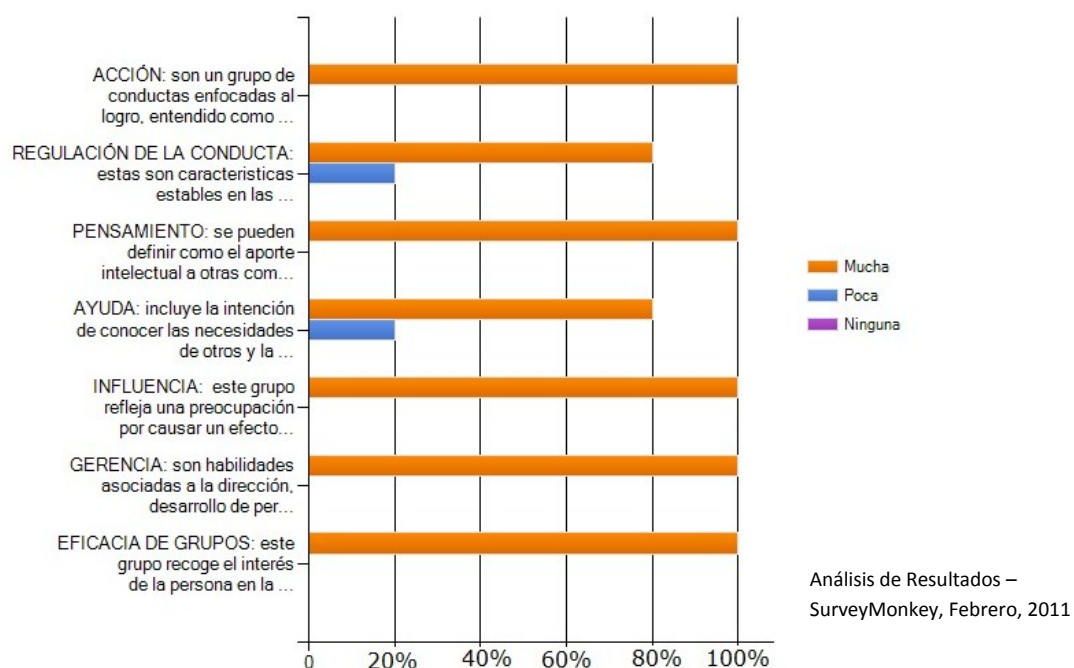
Análisis de Resultados – SurveyMonkey, Febrero, 2011

De la segunda pregunta se destacan las competencias: Orientación al Cliente, Liderazgo, Trabajo en equipo y Compromiso con la organización, este grupo será definido como competencias sociales tipo “A”. El siguiente grupo está conformado por aquellas competencias que alcanzaron un 80% en la valoración de los expertos y éstas serán definidas como competencias sociales tipo “B”. Seguidamente todas aquellas competencias que hayan obtenido un porcentaje inferior al 80%, pero no menos de 60% serán consideradas tipo “C”. Las competencias cuyo porcentaje no alcance el 60% son excluidas para la siguiente fase.

Orientación al Cliente	Tipo A	Conocimiento de la organización	Tipo B
Liderazgo	Tipo A	Mantenimiento de relaciones eficaces	Tipo B
Trabajo en equipo	Tipo A	Desarrollo de personas	Tipo B
Compromiso con la organización	Tipo A	Impacto e influencia	Tipo C
Comprensión de los demás	Tipo B	Dar directrices	Tipo C

Familias de Competencias

Dentro de las primeras clasificaciones de competencias individuales y sociales se encuentran familias de competencias que las agrupan de acuerdo a un énfasis definido.



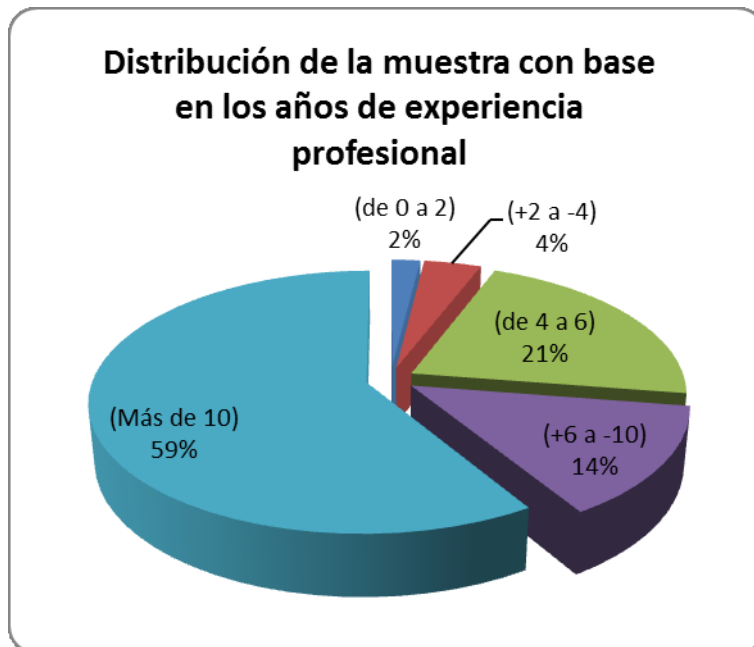
Se le pidió a los expertos que identificaran las familias de competencias más importantes con la intención de excluir aquellos grupos que aportan poco al perfil de un gerente de la Industria Gráfica y cruzar las respuestas de la primera parte, no obstante, los resultados indican que las siete familias definidas son de mucha importancia para al menos el 80% de los expertos, aspecto que es consecuente con las respuestas de las primeras preguntas, de manera que para la elaboración del cuestionario no se excluirá ninguna familia en general, solo aquellas competencias específicas cuya valoración resultó irrelevante.

Una vez definido el menú de competencias, el grupo se avocó a definir dónde se aprenden éstas conductas y para ello se realizó una lluvia de ideas dirigida por un experto, dicha lista se fue depurando y al final se generó una discusión de la cual resultó la siguiente selección:



Con lo anterior se finalizó el proceso de consulta a los expertos y con base en la información recabada se diseñó el cuestionario de aplicación masiva; esta encuesta fue elaborada con las herramientas de SurveyMonkey, en www.surveymonkey.com y se personalizó un enlace que se le envió a ASOINGRAF para que ellos reenviaran la encuesta a su directorio de gerentes y/o directores asociados.

La solicitud fue enviada a 300 representantes de empresas, de los cuales se recibió respuesta de 51 profesionales, es decir un 17% de la muestra seleccionada. La composición de este grupo, con respecto a los años de ejercicio profesional, fue la siguiente:



Se puede observar como la mayoría está compuesta por personas que tienen mucha experiencia en su puesto, lo cual sugiere una particularidad de esta muestra y que podría marcar una tendencia en los resultados. Con ello resulta positivo la posibilidad de obtener respuestas de calidad y muy acordes a las vivencias reales del ejercicio en la industria, especialmente en las preguntas abiertas es posible hallar mayor riqueza y profundidad en la información.

La encuesta está compuesta por diez preguntas en total, de éstas solo una fue dedicada a un aspecto demográfico ya que al tratarse de un estudio muy enfocado y estratificado no es necesario indagar más en estos temas, los restantes nueve ítems se destinaron a sondear el tema de las competencias planteando preguntas enfocadas a la ejecución del trabajo diario, confrontando al encuestado con situaciones que requieren de un máximo desempeño de cada competencia y a partir de la escala escogida, relacionada con el tiempo (frecuencia), poder interpretar el nivel de importancia para el gerente de la industria gráfica nacional.

El formulario está dividido en competencias individuales y sociales y éstas a su vez en las siete categorías que fueron descritas anteriormente. Posterior a esto se pregunta ¿Dónde se aprenden las competencias?, utilizando dos listas predefinidas con base en el criterio experto. Finalmente se pregunta ¿Cómo se aprenden?, lo cual es una pregunta abierta que hay que analizar por afinidad de ideas.

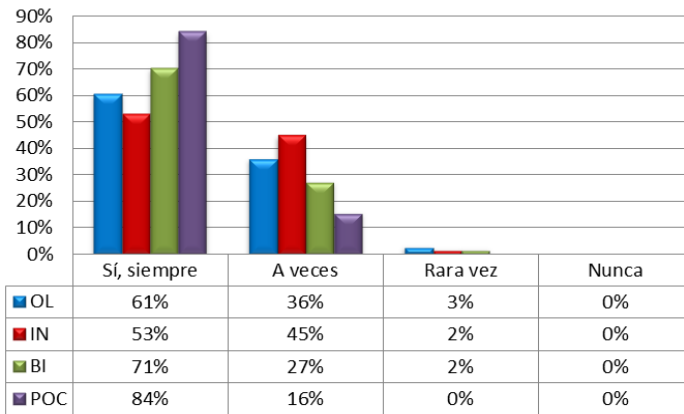
Para una mayor comprensión y legibilidad de los gráficos se utilizarán abreviaciones para las competencias de acuerdo a la codificación que se indica a continuación:

Competencias Individuales	Competencias Sociales
---------------------------	-----------------------

OL	Orientación al logro	CD	Comprensión de los demás
IN	Iniciativa	OC	Orientación al Cliente
BI	Búsqueda de Información	II	Impacto e Influencia
POC	Preocupación por el orden y la calidad	CP	Conocimiento de la Organización
CUM	Confianza en uno mismo	CR	Construcción de relaciones
AU	Autocontrol	DD	Dar directrices
FL	Flexibilidad	DP	Desarrollo de personas
PA	Pensamiento analítico	LI	Liderazgo
PC	Pensamiento conceptual	TE	Trabajo en equipo
CT	Conocimiento técnico	CO	Compromiso con la organización

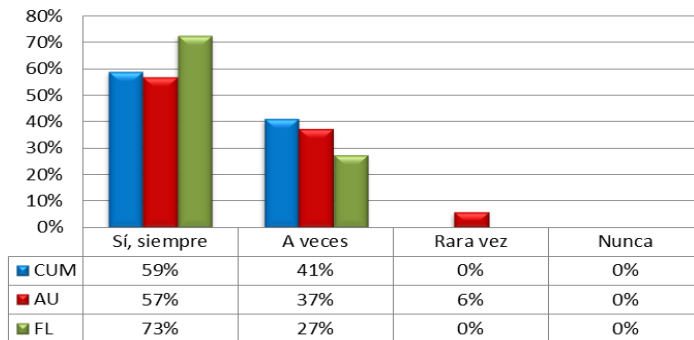
Competencias individuales

Competencias individuales de ACCION



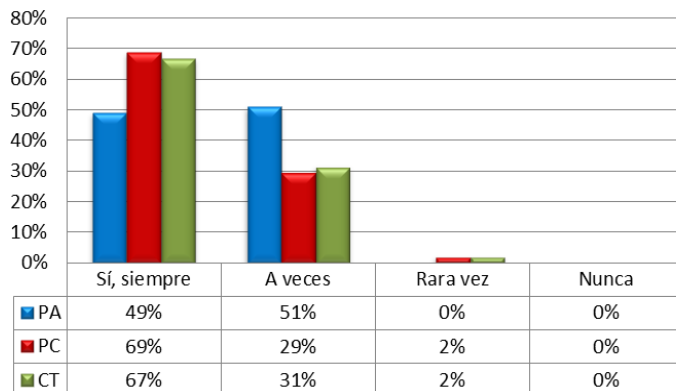
Se puede observar que las cuatro competencias tienen una alta aplicabilidad por parte de los gerentes, principalmente la preocupación por el orden y la calidad (POC), parece indispensable para desempeñar la labor. Sorprende un poco que de este grupo, la iniciativa (IN) sea el aspecto de aplicación menos frecuente cuando en los perfiles teóricos se solicita como requisito indispensable.

Competencias individuales de REGULACION DE CONDUCTA



En este grupo se evalúan las competencias de Confianza en uno mismo (CUM), Autocontrol (AU) y Flexibilidad (FL), de igual manera hay una coincidencia en que se requieren con frecuencia en el trabajo, el tema de Regulación de Conducta se muestra más equilibrado como subgrupo, aunque la competencia de Flexibilidad se distingue como la más importante de las tres.

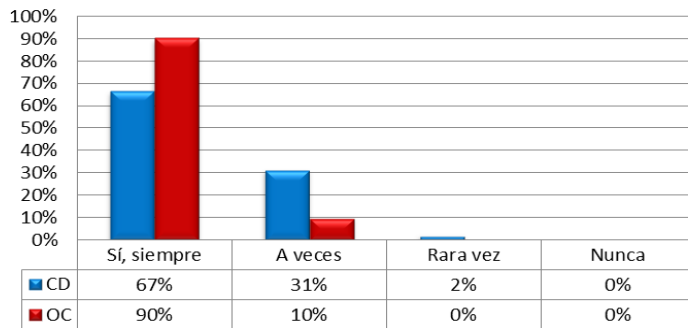
Competencias individuales de PENSAMIENTO



Las competencias de Pensamiento Crítico (PC) y Conocimiento Técnico (CT) son las más sobresalientes de este grupo, sin embargo, con la muestra de encuestas recabadas, no se logra identificar con claridad si dichas competencias son esenciales para el gerente o no, lo que si salta a la vista es que el Pensamiento Analítico (PA) se constituye en una competencia Tipo B, pues no se utiliza con tanta frecuencia.

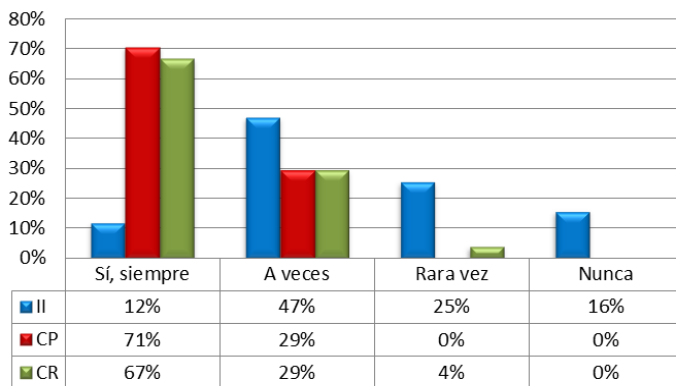
Competencias sociales

Competencias sociales de AYUDA



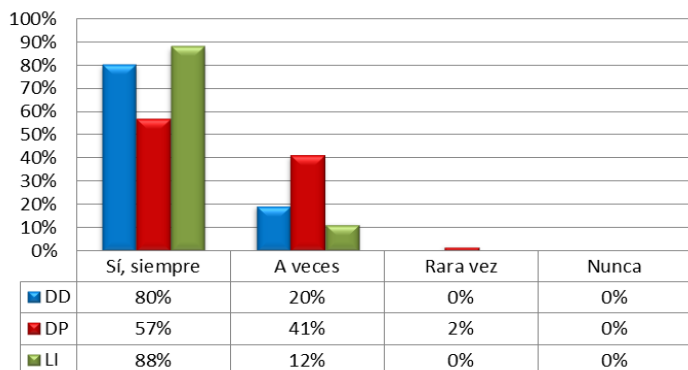
Las competencias de Comprensión de los demás (CD) y Orientación al Cliente (OC) muestran una brecha importante, siendo la OC la predominante en el grupo, pareciera muy claro que los gerentes del ramo se esmeran a diario por aplicar esta competencia, no así la CD, lo que evidencia que para la gran mayoría el concepto de cliente se aplica solamente a lo externo de la organización.

Competencias sociales de INFLUENCIA



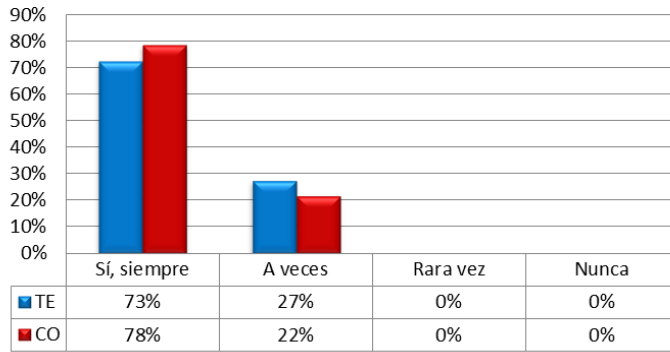
La competencia de Impacto e Influencia (II) es la que registró mayor dispersión de toda la encuesta, se puede distinguir como la gente casi no aplica esta competencia, de hecho los que lo hacen con alguna frecuencia son la clara minoría. En cuanto a Conocimiento de la Organización (CP) y Construcción de Relaciones (CR) si se muestra una tendencia a su aplicación cotidiana siendo CP la más sobresaliente.

Competencias sociales de GERENCIA



Claramente el Liderazgo (LI) es la competencia más relevante, seguida de cerca por Dar directrices (DD). Desde otra perspectiva el Desarrollo de Personal (DP) es muy deseable en los perfiles de puestos que solicitan en el mercado, pero los profesionales encuestados al parecer no logran desarrollarlo en la práctica laboral.

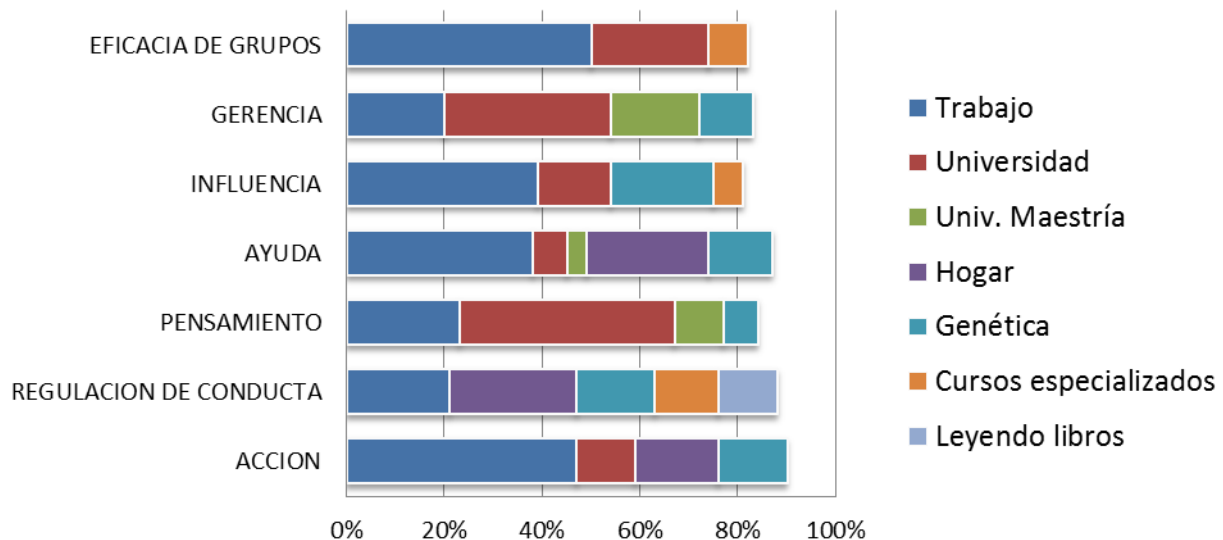
Competencias sociales de EFICACIA DE GRUPOS



A la luz de los resultados de esta investigación, el Trabajo en Equipo (TE) no es de aplicación diaria para un tercio de los encuestados, se puede justificar en parte, porque los puestos gerenciales usualmente no están integrados a otros equipos, más bien en ocasiones podría ser un trabajo muy individual. Por otra parte el Compromiso con la Organización (CO) se erige como la competencia más destacada, logrando que 8 de cada 10 encuestados la apliquen a diario.

Teniendo ya analizadas las competencias y su distribución según la muestra, se continúa con la pregunta: ¿Dónde se aprenden estas competencias? - Para lograr una respuesta amplia se segregaron las competencias en los subgrupos originales y se determinó que cada conjunto es resultado de una mezcla de experiencias; según el criterio de los encuestados no existe una sola competencia con un origen puro, aunque si es notorio que hay orígenes predominantes o principales. Véase el siguiente gráfico.

¿Dónde se aprenden las Competencias?



Del gráfico anterior se desprenden siete orígenes para las veinte competencias agrupadas en siete categorías y la composición es muy diversa, solo hay un aspecto que destaca en todas, tal es el caso del Trabajo, el siguiente origen es la Universidad en donde los encuestados resaltan que en las competencias de Regulación de Conducta la Universidad no incide significativamente, el tercer origen en relevancia es la Genética que está presente en seis de las siete categorías, según la muestra consultada, solo en el tema de Eficacia de Grupos no es relevante este origen.

A pesar de lo anterior cabe destacar que en la gráfica, los valores ponderados de las barras representan el 85% de los orígenes, de manera que existe una brecha (de aproximadamente el 15%) de otros aspectos que pueden incidir en el aprendizaje de las competencias.

Según el criterio de los expertos consultados en la primera parte de esta investigación y algunos aportes hechos por los encuestados, ese porcentaje de otros orígenes puede estar formado por:

- Talleres
- Charlas
- Grupos sociales
- Grupos religiosos o espirituales
- Benchmarking (experiencias inter-empresariales)
- Coaching y Mentoring

Teniendo claro el ¿Dónde?, la siguiente pregunta es ¿Cómo se aprenden? Y para ello se contempló una pregunta abierta en la encuesta cuyo análisis es 100% cualitativo y aunque hay muchas coincidencias en las declaraciones de los encuestados, se tuvieron que considerar las 51 respuestas en su totalidad.

Lo que se hizo fue enlistar las ideas principales de cada uno de los participantes y agrupar por afinidad los temas expuestos, de manera que de 51 elementos, algunos con aspectos mezclados, se redujo la lista a 12 ideas fundamentales que representan el sentir de la muestra en cuanto al ¿Cómo? según la interpretación realizada por el investigador.

51 Ideas originales

1	Leyendo mucho y conociendo nuestras limitaciones	27	Con un orientador o buscando información correcta
2	Estudiando y compartiendo con las personas	28	Unión de personalidad, estudio y trabajo profesional
3	Poniendolo en práctica en el trabajo	29	Poniendo en práctica en el trabajo
4	Rodenandose de personas sabias con experiencia	30	Artículos sobre temas específicos
5	Libros especializados	31	El ser humano es integral, se deben considerar todas las experiencias
6	Práctica	32	En la vida, afrontando situaciones difíciles
7	Capacitación, luego poniéndolo en práctica y dandole seguimiento	33	En la Universidad y ambito laboral
8	Práctica	34	Estudio y experiencia profesional
9	Estudio y práctica en el trabajo	35	Conocer, entender y luego ejecutar
10	Sacando lo mejor de cada experiencia de estudio, logros y fracasos	36	Poniendo en práctica en el trabajo
11	Talles y libros especializados	37	Actitud personal y con un Coach
12	Poniendolo en práctica lo aprendido	38	Poniendo en práctica en el trabajo y leyendo libros
13	Capacitación y dedicación al trabajo	39	Investigación para ponerlo en práctica
14	Balance entre lo aprendido y las demandas laborales	40	Estudiando
15	En la vida, afrontando situaciones difíciles	41	Estudiando la Biblia y la vida de Jesús
16	Estudiando las tendencias de Liderazgo y emprendedurismo	42	Cursos especializados y aplicándolo en el trabajo
17	Poniendo en práctica en el trabajo	43	Trabajos e interrelación con las personas
18	Estudiando, trabajando y observando gente exitosa	44	Con la experiencia adquirida en el trabajo
19	Poniendo en práctica de manera consciente	45	Estudio y experiencias laborales y personales
20	Aplicando principios de liderazgo	46	En el trabajo conjunto
21	Viene con la madurez, después de cometer errores	47	No hay una formula
22	Capacitaciones, talleres y enfrentando situaciones difíciles en el trabajo	48	Bases de liderazgo y aplicándolas diariamente
23	Estudiando y poniéndolo en práctica	49	Con la madurez
24	Reflexionando y aprendiendo de los errores	50	Compartiendo con otros y reflexionando
25	Se aprende haciendo	51	En la gestión diaria, se necesita un mentor
26	Formación académica y adaptándose a la cultura de la empresa		

12 ideas resultantes de la agrupación por afinidad

1. Aprender a conocerse a uno mismo
2. Compartiendo con las personas
3. Vivir los principios de Liderazgo
4. Practicando conscientemente
5. Capacitarse y poniendo en práctica
6. Sacando lo mejor de cada experiencia
7. Disciplina y dedicación al trabajo
8. Observando el comportamiento de gente exitosa
9. Viene con la madurez, después de cometer errores
10. Validando la teoría con la práctica
11. se necesita un Mentor o Coach que guíe el proceso
12. Coyuntura de la personalidad, preparación y convicción

Discusión

Teniendo claros los resultados puros de la sesión con expertos y la aplicación de la encuesta es menester discutir acerca de los hallazgos y las apreciaciones para responder las preguntas de investigación con base en los hechos recopilados.

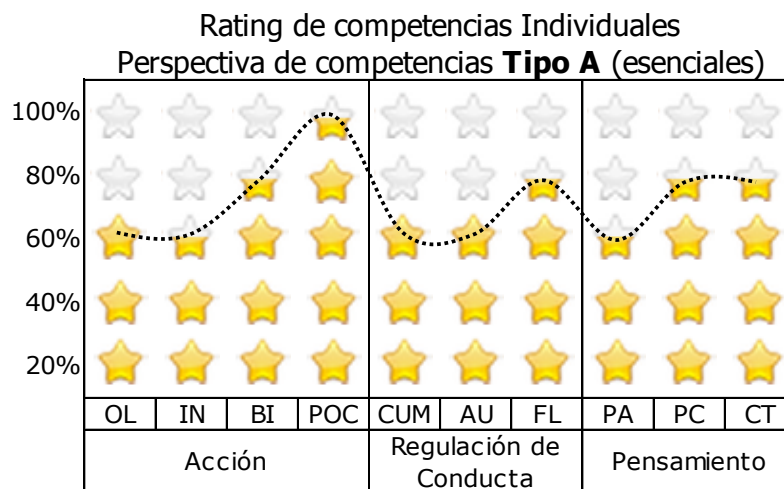
Un aspecto importante en el diseño de los instrumentos fue la escogencia de la escala, como se vio en secciones anteriores tanto en la sesión con expertos como en la encuesta masiva, se utilizó una escala de cuatro opciones pues se pretendía identificar por medio de la frecuencia de uso o aplicación de competencias, el grado de relevancia para el sector gráfico. En otras palabras se buscó relacionar los niveles de importancia de las competencias con la escala utilizada a fin de obtener resultados directos y no realizar inferencias sobre los datos que podrían obstaculizar la ruta hacia las conclusiones del estudio.

El menú de competencias escogido fue dividido en competencias Tipo A, Tipo B y Tipo C, las cuales tienen una relación directa con el porcentaje obtenido en la sesión con los expertos, también se identificó una cuarta categoría que está compuesta por aquellas competencias que no alcanzaron el 60% de aceptación y por lo tal fueron excluidas. La relación existente entre la escala y los niveles de importancia se ven a continuación:

Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D (irrelevantes)

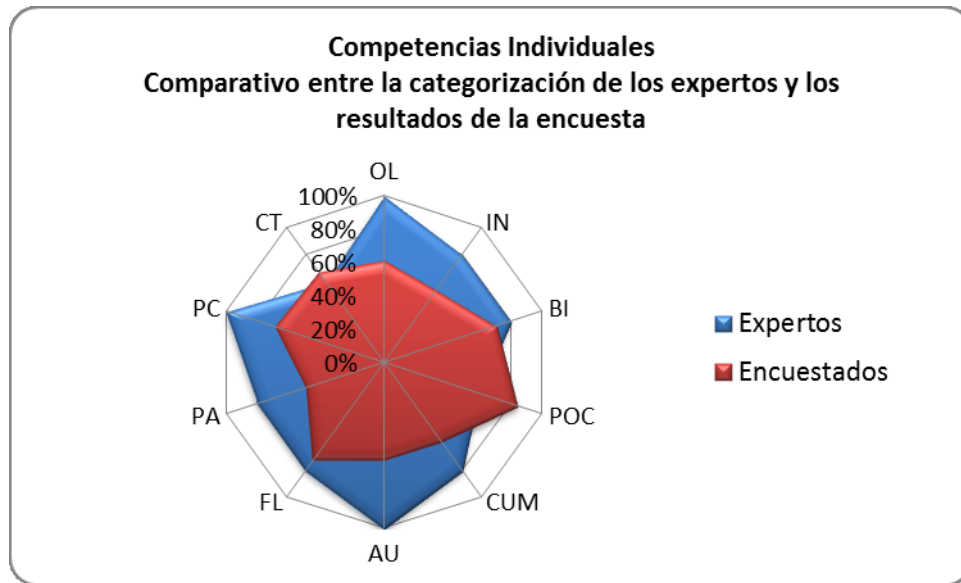
Entrando en el análisis de los resultados es importante comparar las apreciaciones del grupo experto con los hallazgos de la encuesta masiva, mediante este cotejo se deben identificar las desviaciones y a la luz de los datos, buscar la manera de identificar las brechas y justificaciones.

El primer aspecto a evaluar son las competencias individuales, los resultados obtenidos de la encuesta presentan el siguiente comportamiento según los porcentajes obtenidos en la opción “Sí, siempre”, que como se dijo antes obedece al nivel Tipo A.



Con base en la gráfica anterior se puede observar como la muestra encuestada consideró que solamente la competencia de Preocupación por el Orden y la Calidad (POC) debería pertenecer al Tipo A, le siguen las competencias de Búsqueda de Información (BI), Flexibilidad (FL) y Pensamiento Conceptual (PC), pero ninguna de éstas alcance el 80%, de manera que se deben catalogar como Tipo B juntamente con Orientación al logro (OL) y Conocimiento Técnico (CT). Más atrás quedan las competencias de Iniciativa (IN), Confianza en uno mismo (CUM), Autocontrol (AU) y Pensamiento Analítico (PA) las cuales serían Tipo C.

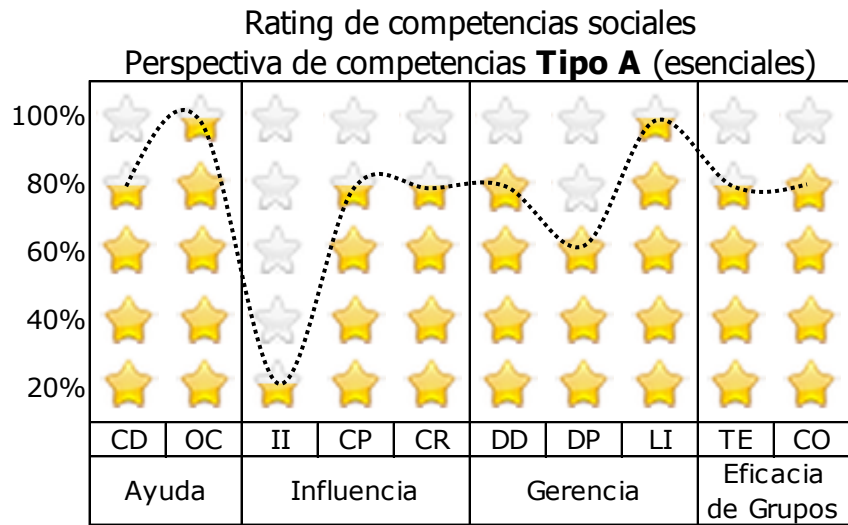
Comparando estos hallazgos con la opinión de los expertos resulta lo siguiente:



Los expertos le confirieron una mayor relevancia a casi todas las competencias individuales que lo que resultó en la práctica. Este hecho no es tan extraño pues se debe recordar que el panel de expertos estaba compuesto por personas relacionadas al campo gráfico pero que desempeñaban distintos cargos.

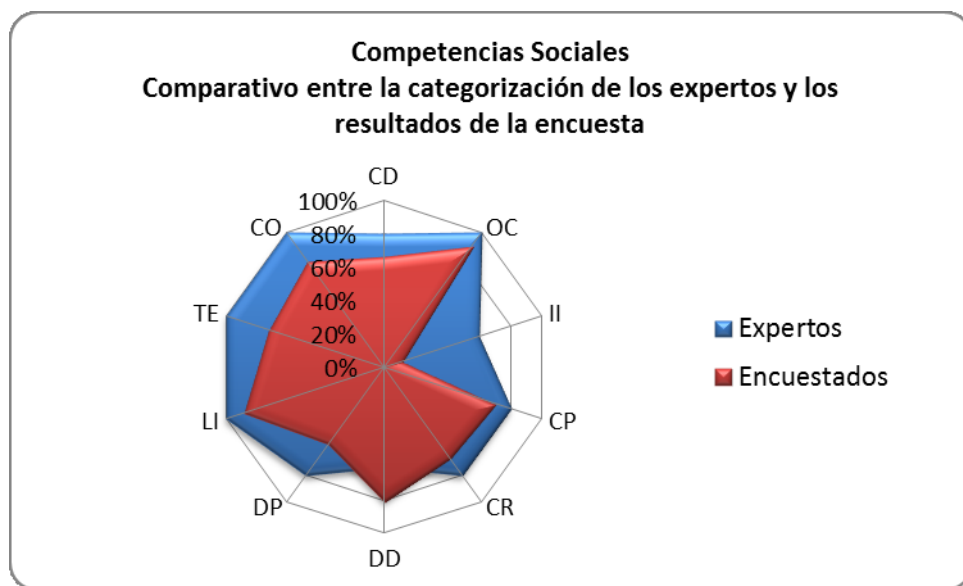
Por otra parte, este resultado confirma la premisa que se tiende a solicitar el dominio de algunas competencias al máximo nivel cuando la práctica puede indicar otra cosa, de hecho eso es lo que se ve en este cotejo. Es muy interesante observar que los expertos calificaron tres competencias con el más alto nivel de exigencia pero la respuesta de los profesionales dictó que dichas competencias eran importantes pero no las más importantes, por el contrario contrasta el caso de la competencia Preocupación por el orden y la calidad (POC) pues en la práctica resulta que para la muestra de encuestados es la de mayor aplicación, mientras que los expertos la relegaron casi al último. También se debe decir que hay coincidencias importantes, tal es el caso de las competencias Flexibilidad (FL), Búsqueda de Información (BI) y Conocimiento Técnico (CT) las cuales prácticamente quedaron al mismo nivel ante ambos criterios.

Seguidamente se analizará el resultado obtenido para las competencias sociales, los resultados obtenidos de la encuesta presentan el siguiente comportamiento según los porcentajes obtenidos en la opción “Sí, siempre”, que se relaciona con el nivel Tipo A.



Se puede observar que los encuestados valoraron que las competencias Orientación al Cliente (OC), Liderazgo (LI) y Dar Directrices (DD) como las más relevantes, estas corresponden al Tipo A, muy de cerca les sigue Compromiso con la Organización (CO) pero esta quedaría en Tipo B junto con Comprensión de los demás (CD), Conocimiento de la Organización (CP), Construcción de Relaciones (CR) y Trabajo en Equipo (TE). Como Tipo C se clasificaría a Desarrollo de Personas (DP) y de última Impacto e Influencia (II).

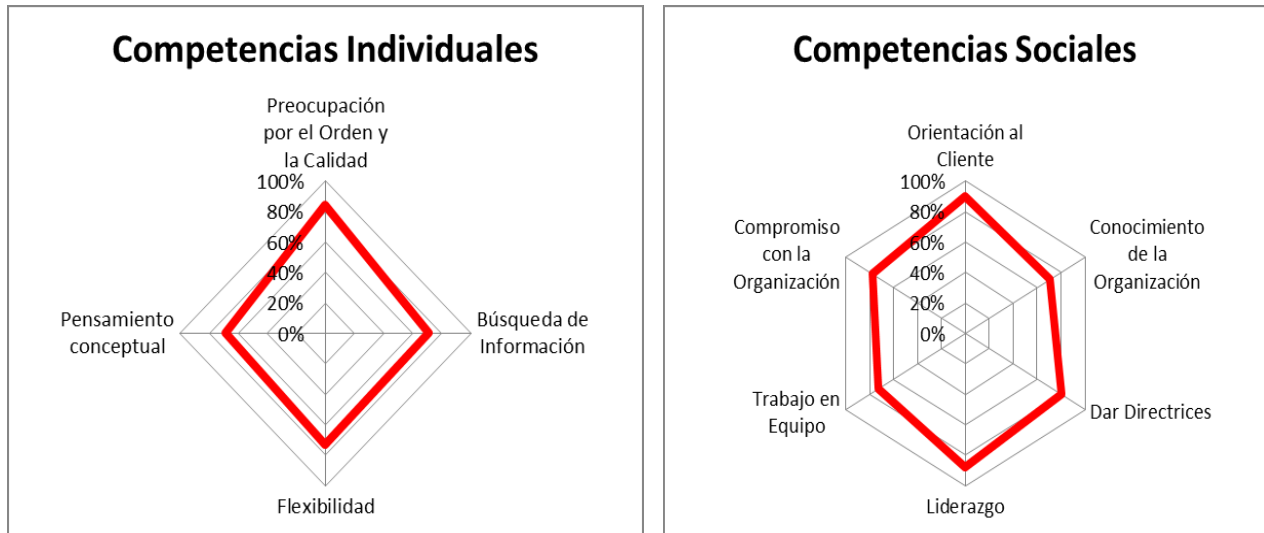
Al comparar estos hallazgos contra la opinión de los expertos resulta la siguiente gráfica.



El fenómeno que se analizó para las competencias individuales se vuelve a repetir en las sociales, los expertos tendieron a calificar muy alto prácticamente todas las competencias con respecto a lo que muestra los resultados de la encuesta, a pesar de ello si se logran visualizar ciertas coincidencias en Orientación al Cliente (OC), Liderazgo (LI), Conocimiento de la Organización (CP) y Creación de Relaciones (CR) ya que las figuras se ajustan en la misma línea. Por el contrario las competencias de Desarrollo de Personas (DP), Trabajo en Equipo (TE) y Compromiso con la Organización (CO) se quedan como aspectos socialmente deseables pero que no se aplican tanto como dicta la teoría. Un caso aparte es el de Dar Directrices (DD) pues los encuestados manifestaron que se sienten muy a gusto haciéndolo a diario y en el otro extremo se ubica la competencia de Impacto e Influencia (II) con la cual la muestra manifiesta que no suele aplicar esta competencia a diario, de hecho en la sección de resultados se explicó que fue la competencia con mayor dispersión de todo el estudio.

En síntesis, del paquete de veinte competencias, los encuestados expresan con base en la frecuencia de uso, que casi todas son necesarias salvo la de Impacto e Influencia (II) ya que un 41% de la muestra indicó que rara vez o nunca utilizaban esta competencia.

Ahora, de las 19 restantes hay un grupo de competencias que se constituye en la “columna vertebral” del quehacer diario de los gerentes encuestados del campo gráfico y que al final se constituyen en la selección que da respuesta a la pregunta de investigación, estas son:

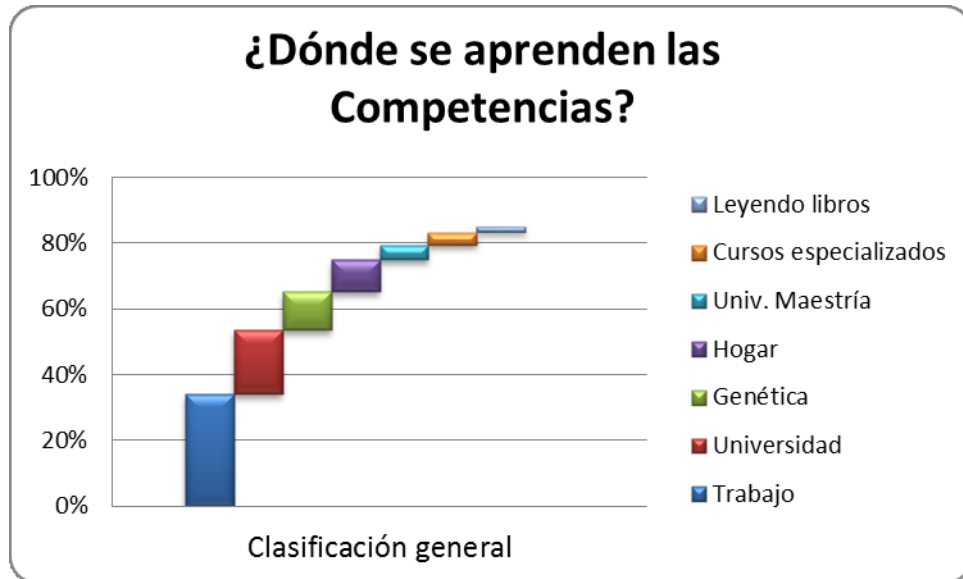


¿Cómo se adquieren éstas competencias?

En la sección de resultados se ahondó acerca de donde se aprenden las competencias, de manera que se realizó una segregación por subgrupos de competencias y mediante la encuesta se determinó la composición de factores que facilitan el proceso de aprendizaje, quedó claro que no

existe una fuente pura, sino una combinación de factores que da un resultado final que podría ser distinto dependiendo de la composición y naturaleza de los encuestados. Para el grupo de profesionales que sustenta esta investigación se pudo establecer un origen dominante o principal para cada grupo de competencias y al menos tres aspectos más que complementan el proceso de aprendizaje.

En esta sección interesa mostrar los orígenes más destacados del estudio y plantear por su frecuencia y aplicabilidad, cuales son los lugares, fuentes o medios para aprender las competencias que se han estudiado.



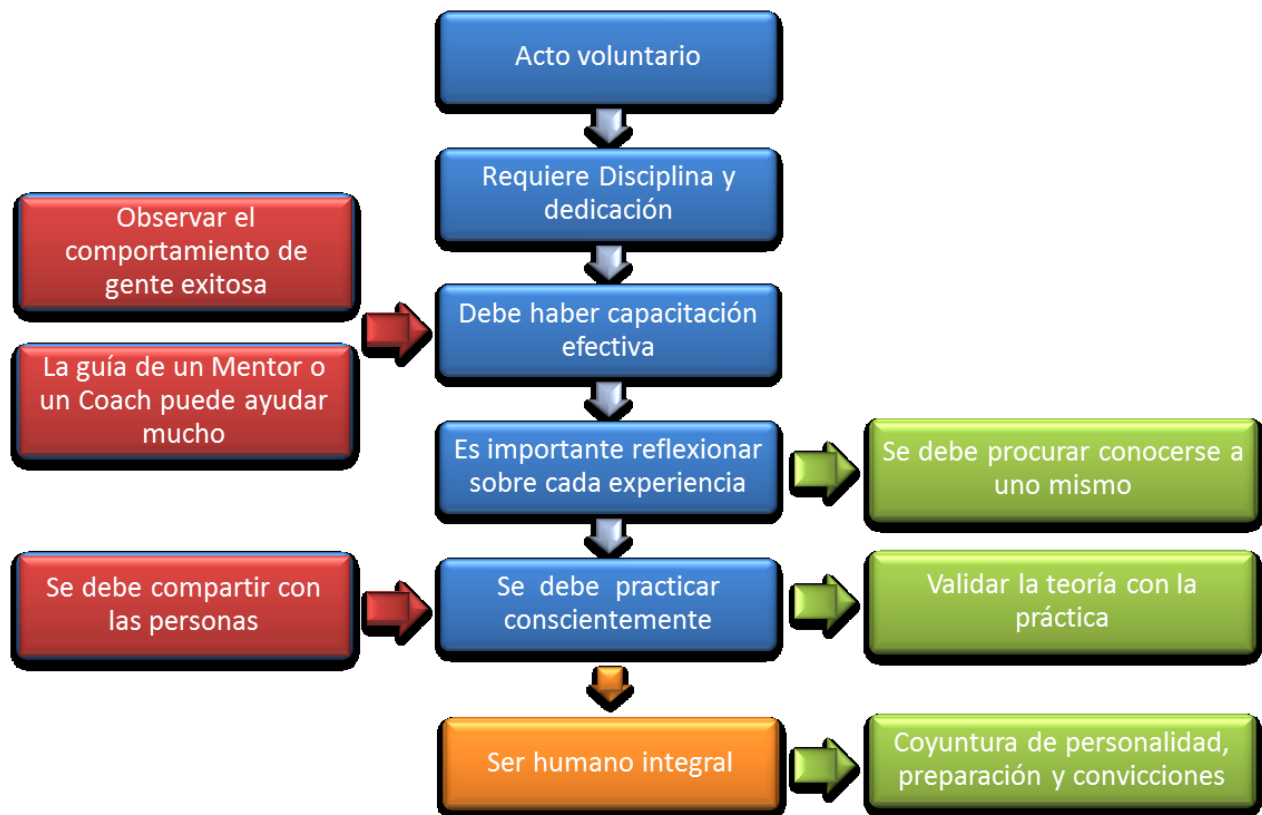
Este gráfico muestra los siete lugares, fuentes o medios más destacados del estudio para aprender las competencias, las proporciones son el resultado de ponderar los porcentajes obtenidos en cada subgrupo de competencias con respecto al total acumulado, de manera que aquellos aspectos que más se repitieron y que obtuvieron los mayores porcentajes por familia constituirían la base de la gráfica.

Sin lugar a dudas el Trabajo fue, según los encuestados, la fuente primaria del aprendizaje de las competencias, seguido por los estudios universitarios que mostraron un alto arraigo especialmente para las competencias de Gerencia, Pensamiento y Eficacia de Grupos, de tercero aparece el aspecto Genético pues en la mayoría de los casos se respondió que una fracción de lo necesario para aprender y desarrollar una competencia es innato, en cuarta posición aparece el Hogar como responsable de la formación y determinación de muchos aspectos relacionados con la conducta del ser humano. Las Maestrías universitarias fueron escogidas como fuentes de aprendizaje complementarias para las competencias de Gerencia, Pensamiento y Ayuda. Atrás vienen los cursos especializados que en realidad podrían complementar cualquier competencia al igual que la lectura de libros.

Además de este menú cabe destacar que queda una brecha de aproximadamente un 15% que puede ser llenada por múltiples aspectos, pues las opciones son cuantiosas, no obstante, el paquete principal está constituido por los elementos antes mencionados.

Ahora bien, teniendo claro los lugares, fuentes o medios para propiciar el aprendizaje resta definir cómo es el proceso de aprendizaje en sí, para tales efectos se expuso en la sección de resultados lo que los encuestados pensaban al respecto y mediante un proceso de afinidad se consolidaron los pensamientos de los 51 profesionales en 12 ideas fundamentales que se utilizaron para trazar un diagrama que ejemplifique una posible ruta para aprender las competencias.

¿Cómo se aprenden las competencias?



Este diagrama muestra la ruta construida por la opinión de los encuestados según el análisis y el proceso deductivo del analista titular de esta investigación.

Conclusiones y recomendaciones

- El modelo de competencias escogido resultó adecuado para la investigación pues en la sesión con expertos solo se excluyó una competencia de 21 que tenía el modelo original y no se agregó ninguna, por otra parte, los resultados de la encuesta ratificaron la aceptación de dicho modelo ya que solo la competencia de Impacto e Influencia mostró una alta dispersión, el resto tuvo un comportamiento que validaba la importancia de las competencias para el ramo de las Artes Gráficas.
- Los resultados muestran un grupo de competencias necesarias para desempeñar cargos de gerencia en la industria gráfica costarricense desde un sentido de aplicación práctica, no desde una perspectiva deseable o generalizada. Al contrastar los resultados obtenidos de la muestra versus el criterio de expertos se pudo identificar que el espectro (campo de aplicación) de las competencias es más extenso en la teoría que lo que realmente se necesita en la práctica.
- Según los encuestados, es más necesario desarrollar las competencias sociales que las individuales; de un total de 20 competencias (10 individuales y 10 sociales), la muestra se inclinó por un 60% de las sociales y solo un 40% de las individuales, además las más relevantes fueron las sociales según la frecuencia con que se utilizaban en el trabajo diario, por esta razón es claro que los gerentes necesitan relacionarse con otras personas de la organización y buscar la manera de guiarlos para alcanzar los objetivos organizacionales, esto les obliga a desarrollar varias habilidades, técnicas y conductas.
- Las competencias de Orientación al Cliente, Liderazgo, Dar directrices, Compromiso con la Organización y Preocupación por el Orden y la Calidad son las más destacadas del estudio; en contraposición Impacto e Influencia y Pensamiento Analítico fueron las que resultaron de menor aplicación para el grupo de profesionales encuestados lo que demuestra que la mayoría de encuestados está inmerso en las tareas operativas y dedica menos tiempo a las tareas tácticas y estratégicas.
- En cuanto a los lugares, fuentes o medios en los cuales se aprenden las competencias, resultó que en el Trabajo es donde más se lleva a cabo el proceso, seguido por la Universidad, la Genética y el Hogar. También queda claro que no hay fuentes puras en este proceso, por el contrario el aprendizaje y dominio de las competencias se lleva a cabo en distintos escenarios y por lo tal es un resultado de la combinación de varias fuentes.
- Para aprender y dominar las competencias es necesario querer hacerlo, hay que tener disciplina y dedicación, debe existir capacitación de distinta naturaleza, mucha práctica y una reflexión constante; una vez hecho esto, se analizan los resultados y de ser necesario se debe corregir el curso hasta lograr el dominio deseado.

- Los resultados de esta investigación pueden ser valiosos para la gestión de recursos humanos de las empresas gráficas, de manera que si se es capaz de identificar las características necesarias y definir las en términos de conducta, se obtendrá una referencia que puede utilizarse como modelo para: seleccionar personas, formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y evaluar puestos de trabajo, evaluar el desempeño e incluso establecer criterios de retribución.
- La presente investigación tiene una utilidad metodológica para la Industria Gráfica nacional, pues a la fecha no hay parámetros para comparar los resultados, hallazgos y particularidades propias de este ejercicio. Se considera que las respuestas inferidas por medio del criterio de los encuestados es una buena aproximación del sentir de los gerentes del campo gráfico costarricense y por lo tal puede resultar útil para tomar decisiones en cuanto al tema de competencias.
- Se recomienda ajustar la muestra de encuestados para obtener resultados más definitivos, ya que si bien es cierto se enviaron 300 solicitudes, solamente se obtuvo una respuesta del 17% por lo que, con el alcance de la presente investigación, no se pueden generalizar los resultados para todo el sector gráfico costarricense.

Bibliografía

ASOINGRAF. (2009). Presentación del perfil de la Industria Gráfica costarricense. *Colatingraf*. Recuperado de www.conlatingraf.com/newsletter/.../bienvenido_a_asoingraf.pps

Chaves, Guisella y otros. (Mayo, 2010). Estadísticas de Comercio Exterior 2009. *Procomer*. Recuperado de <http://www.procomer.com/contenido/portal-estad%C3%ADstico-de-comercio-exterior.html>

Dirube, José Luis. Un modelo de gestión por competencias, Gestión 2000, primera edición, Barcelona, 2002.

Ernst & Young. “Innovación en la gestión empresarial”. Fascículo N° 6 Gestión por competencias, Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc. USA, 1998.

1.

Reciba un cordial saludo,

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de graduación de la Maestría en Gerencia de Operaciones de la ULACIT y tiene como finalidad identificar cuales son las competencias que deben poseer los profesionales para desempeñar exitosamente cargos gerenciales en la Industria Gráfica costarricense, pues según indica la ASOINGRAF, en la actualidad existe un vacío en la formación de profesionales en la industria a ese nivel.

Este ejercicio constituye la parte inicial de la investigación que consiste en identificar las competencias definitivas que darán forma al cuestionario que se aplicará a nivel nacional a los distintos profesionales del ramo.

Debido a la importancia de esta etapa, se le escogió a usted como parte de un selecto y reducido grupo de expertos para que nos ayuden a establecer un menú de competencias acorde con las necesidades y exigencias de la actualidad. Se estima una duración de 7 minutos para completar la información.

De verdad gracias por su tiempo, su aporte es vital para seguir adelante con ésta investigación.

Atentamente,

Ing. Juan Carlos Avila - Responsable de la investigación

Si tiene dudas, consultas o comentarios por favor dirijase a Juan Carlos Avila, e-mail: jc.avila.solis@gmail.com / móvil: 8815-8159

1. Competencias individuales

Bajo este epigrafe se recoje una serie de competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer por sí sola, en otras palabras, son conductas en las que la persona no necesita de otros para obtener resultados.

Por favor seleccione (con un click), la opción que más se ajusta a la frecuencia con que un gerente debe aplicar cada competencia en su trabajo. - Se presentan dos competencias equivalentes por fila con la intención de ampliar el significado -

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Orientación a resultados - afán de logro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa - Proactividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definición de problemas - Búsqueda de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por el orden y la calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza en uno mismo - Independencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autocontrol - Resistencia al estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad - Disponibilidad al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento analítico - Habilidad de planificación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento conceptual o crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento técnico - Especialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiene algún comentario puntual de esta pregunta, escríbalo por favor.

2. Competencias Sociales

Bajo este epigrafe se recogen una serie de competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer en su relación con los demás.

Por favor seleccione (con un click), la opción que más se ajusta a la frecuencia con que un gerente debe aplicar cada competencia en su trabajo. - Se presentan dos competencias equivalentes por fila con la intención de ampliar el significado -

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Comprensión de los demás - Empatía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Cliente - Busca la satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto e influencia - Orientación hacia la persuasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciencia política - Conocimiento de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construcción de relaciones - mantenimiento de relaciones eficaces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar directrices - Dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de personas - Desarrollo del talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo - Dirigir y motivar grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo - Facilitador de grupos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromiso con la organización - Identificación con la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovechamiento de la diversidad - Creación de redes de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiene algún comentario puntual de esta pregunta, escríbalo por favor.

3. Por favor indique la importancia que tiene cada una de las siguientes familias de competencias para un gerente.

Haga click sobre la opción que se adapte mejor a su criterio.

	Mucha	Poca	Ninguna
ACCIÓN: son un grupo de conductas enfocadas al logro, entendido como el gusto por conseguir cosas mediante el esfuerzo propio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REGULACIÓN DE LA CONDUCTA: estas son características estables en las personas por lo que permiten predecir su comportamiento a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PENSAMIENTO: se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias, éstas reflejan la forma en que se entienden los problemas, las tareas o las oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AYUDA: incluye la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INFLUENCIA: este grupo refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, que se conoce como poder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GERENCIA: son habilidades asociadas a la dirección, desarrollo de personas y el ejercicio del liderazgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EFICACIA DE GRUPOS: este grupo recoge el interés de la persona en la eficacia del grupo por encima de la eficacia individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Que otras competencias considera usted que debería tener un profesional que desempeñe puestos de gerencia en la Industria Gráfica costarricense?

Haga click sobre la opción que se adapte mejor a su criterio.

	Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Integridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversión en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasión por el negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autodesarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de datos y cifras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenacidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra (especifique)				
<input type="text"/>				

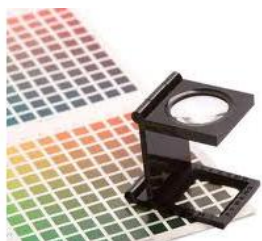
5. Cualquier comentario adicional será muy útil para nosotros.

Hasta aquí llega la aplicación del cuestionario, la información suministrada será un insumo muy útil para construir la siguiente etapa de esta investigación.

Muchas gracias,

Juan Carlos Avila

[Haga click aquí para enviar](#)



Competencias de los gerentes de la Industria Gráfica costarricense

Reciba un cordial saludo,

El presente cuestionario forma parte de un proyecto que tiene como finalidad identificar cuales son las competencias idóneas para desarrollar puestos de gerencia en la Industria Gráfica costarricense; al mismo tiempo se pretende determinar cómo se obtienen éstas competencias, pues según indica la ASOINGRAF, en la actualidad existe un vacío en la formación de profesionales en la industria a ese nivel.

Este ejercicio se está aplicando a nivel nacional a los distintos profesionales del ramo y se estima una duración de 12 minutos para completar la información, la cual será de carácter confidencial.

Gracias por ser parte de esta investigación, su aporte es vital para obtener resultados que aporten un valor real a la industria gráfica.

Atentamente,

Ing. Juan Carlos Avila - Responsable de la investigación

1. Las siguientes situaciones corresponden a competencias individuales de ACCION, que son un grupo de conductas enfocadas al logro, entendido como el gusto por conseguir cosas mediante el esfuerzo propio.

Por favor indique según su vivencia, con que frecuencia se enfrenta a situaciones como las siguientes en su trabajo cotidiano.

	Si, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Se marca retos difíciles, pero realistas y establece medidas que permiten comprobar el resultado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asume riesgos controlados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actúa antes de que se produzcan los problemas. Crea oportunidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investiga personalmente, busca documentación, pregunta a personas que pueden saber algo del tema que se trate para mejorar su perspectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprueba la calidad y se asegura de que siguen los procedimientos. Cuida los detalles de su propio trabajo y del de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Las siguientes situaciones corresponden a competencias individuales de REGULACION DE CONDUCTA que son competencias que manifiestan personas con un comportamiento estable, y por lo tal se puede predecir su comportamiento a largo plazo.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Actúa con seguridad, aún en contra de otras opiniones o fuera de su área de autoridad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calma a otros. En situaciones muy tensas controla las propias emociones y tranquiliza a otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adapta con facilidad a las nuevas necesidades empresariales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Competencias individuales de PENSAMIENTO. Éstas competencias reflejan la forma en que se entienden los problemas, las tareas o las oportunidades.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Generalmente, se anticipa a los obstáculos y piensa sobre los siguientes pasos a dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simplifica lo complejo. Une ideas, situaciones y observaciones a fin de simplificar un concepto complejo o hacer una presentación clara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En su trabajo es necesario un alto nivel de especialización profesional y técnica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Competencias sociales de AYUDA. Son competencias que recogen la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Entiende situaciones encubiertas (escucha con atención) y responde de manera responsable, ofreciendo un balance de las situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pone de manifiesto su interés por el cliente, si éste le necesita usted está disponible y dedica tiempo extra para satisfacer su necesidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Competencias sociales de INFLUENCIA. Este grupo refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, se conoce como poder.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Planifica o traza estrategias complejas y gusta realizar acciones poco corrientes para impresionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiende el clima, la cultura, la terminología y los valores dominantes de su organización, conoce lo que es posible y lo que no.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hace un esfuerzo conciente por mantener relaciones amistosas. Frecuentemente inicia contactos informales en el trabajo con compañeros y colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Competencias sociales de GERENCIA. Se refiere a habilidades asociadas a la dirección, desarrollo de personas y el ejercicio del liderazgo.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Demanda un alto nivel de actuación a sus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedica tiempo para guiar el aprendizaje, preparando tareas y tutelando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa por el grupo. Defiende la reputación del grupo frente a la organización, se asegura contar con los recursos necesarios para que se cubran las necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Competencias sociales de EFICACIA DE GRUPOS. Este grupo recoge el interés de la persona en la eficacia del grupo por encima de la eficacia individual.

	Sí, siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Resuelve los conflictos del equipo, involucrándose personalmente y a la mayor brevedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiende y apoya los objetivos de la organización, ajustando sus propios objetivos a las necesidades de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Dónde se aprenden las competencias?

Por favor escoja una o dos opciones que determinen el lugar en DÓNDE se aprenden las competencias que se han venido evaluando, si considera que este grupo se aprende en dos lugares distintos, por favor utilice la combinación que se ajuste a su opinión.

Por ejemplo: Menú 1. Universidad / Menú 2. Trabajo

	Menú 1	Menú 2
ACCIÓN: son un grupo de conductas enfocadas al logro, entendido como el gusto por conseguir cosas mediante el esfuerzo propio.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
REGULACIÓN DE LA CONDUCTA: son competencias que manifiestan personas con un comportamiento estable, y por lo tal se puede predecir su comportamiento a largo plazo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PENSAMIENTO: éstas competencias reflejan la forma en que se entienden los problemas, las tareas o las oportunidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
AYUDA: son competencias que recogen la intención de conocer las necesidades de otros y la disposición a trabajar para poder satisfacer esas necesidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
INFLUENCIA: este grupo refleja una preocupación por causar un efecto sobre los demás, se conoce como poder.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GERENCIA: son habilidades asociadas a la dirección, desarrollo de personas y el ejercicio del liderazgo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
EFICACIA DE GRUPOS: este grupo recoge el interés de la persona en la eficacia del grupo por encima de la eficacia individual.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Especifique otro sitio en que se aprenden las competencias

9. Con base en su valiosa experiencia, por favor describa cual es la forma de aprender y dominar las competencias. Por ejemplo: a través del estudio, leyendo libros especializados, poniendolo en práctica en el trabajo, etc.

10. Por favor indique el rango en que usted se ubica en cuanto a los años de servicio profesional, si ha tenido varios cargos en puestos de gerencia o dirección considere el acumulado.

Escoja la opción que mejor se ajuste a situación.

	Años de servicio
Años de servicio profesional	<input type="text"/>

11. Cualquier comentario adicional será muy útil para nosotros.

Hasta aquí llega la aplicación del cuestionario, la información suministrada será un insumo muy útil para finalizar la investigación.

Muchas gracias,

Juan Carlos Avila

Haga click aquí para enviar

Anexos