

¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en un puesto de Gerencia en la industria de manufactura en Costa Rica y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país?

María Fernanda Aguilar Hidalgo, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

2011

Las competencias son el conjunto de elementos que conforman las conductas, habilidades, conocimientos y destrezas obtenidas a través de la instrucción y experiencias vividas, permitiendo que el individuo se desempeñe de manera exitosa en un puesto de trabajo específico. Hoy en día la creciente inversión extranjera en Costa Rica, ha hecho que se requieran más profesionales con cierto perfil de competencias. Es entonces que nace la oportunidad de estudiar cuáles son las competencias que el mercado busca para desempeñarse como Gerente en la industria de Manufactura, si el mercado actual de profesionales graduados con MBA las están satisfaciendo y si no es así buscar el medio que permita realizarlo. Los resultados obtenidos muestran que existe en Costa Rica una brecha entre lo que la industria de Manufactura busca en sus profesionales para cubrir el puesto de Gerente y lo que el mercado profesional está brindando. De acuerdo con el análisis, esta brecha puede verse disminuida con estudios de post grado, no obstante debe hacerse una reforma a los planes actuales ya que de acuerdo a lo visto en este estudio los planes universitarios actuales carecen de ellos.

Palabras clave: competencias, industria de manufactura, gerente, MBA, estudios post grado.

Competencies are a combination of elements making behaviors, skills and knowledge obtained thru education and experiences, allowing that a person can perform successfully in a specific job position. Costa Rica in the last years has had an increase on foreign investment, allowing that more professionals are requested with a specific skills profile. So then, it's important to study which are the competencies that the market seeks for a Manager at the Manufacturing industry and determine if current professionals graduated with a MBA are satisfying them, in case they are not it's important to define the mechanism that will allow it. The results obtained thru this investigation show a difference between the expectations of the industry for their professionals to fulfill the position of managers and what the professionals are offering. Based on the analysis this difference might be reduced with advanced studies at the University, nevertheless current study plans need to be restructured as they are not fulfilling current requirements for competencies.

Key words: competencies, skills, manufacturing industry, manager, MBA, advanced studies

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Durante el año 2010, en Costa Rica se da un crecimiento en la inversión extranjera por medio del ingreso de nuevas empresas. Esta acción se da a través del desarrollo de una estrategia de atracción de inversión realizada por la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), donde se enfocaron en la atracción de empresas de Dispositivos Médicos, conocida como Sector Ciencias de la Vida; Manufactura Avanzada, y del sector de biotecnología, tecnologías limpias y entretenimiento y medios. De acuerdo con los resultados obtenidos (CINDE, 2010), se logra en el año 2010, el cumplimiento de 29 proyectos de inversión aportando un total de US \$434.8 millones y la creación de 6000 nuevos empleos, representando un 11% del total de nuevos empleos a nivel nacional y un 31% del total de nuevos empleos generados por el sector privado de Costa Rica. Es importante recalcar que esta iniciativa hizo que se empezara a tener en el país una clase emergente de industria, el sector Ciencias de la Vida la cual viene a posicionarse de manera muy alta en el país debido al alto valor de inversión y empleo que generan. Solo en el 2010 se logra concretar siete nuevos proyectos con una inversión total de US \$262.7 millones representando a su vez un incremento en 2190 nuevos empleos.

Por otro lado, la industria de Manufactura Avanzada, a pesar de la baja en inversión que se presentó durante el año 2009 debido a la crisis mundial, muestra una recuperación en el año 2010, generando la creación de 1931 nuevos empleos y US \$137 millones en inversión (CINDE, 2010). Si bien es cierto no hubo un gran aumento de empresas nuevas en el país, las empresas ya existentes realizaron procesos de expansión permitiendo entonces que se invirtiera en el mismo.

La atracción de inversión de empresas multinacionales ha hecho que el país sufra en enorme crecimiento en la oferta del empleo, solo en el año 2000, entre las empresas del Sector Ciencias de la Vida y el Sector Manufactura Avanzada generaron 6000 nuevos empleos, mientras que en el año 2010, estos mismos sectores generaron 26,725 nuevos empleos, representando un crecimiento de más de 230% (CINDE, 2010). Este incremento hace que día a día se tengan más oferta de profesionales especializados en diferentes áreas y con competencias específicas para realizarlos.

En paralelo al fuerte crecimiento de inversión extranjera en el país y la creación de empleo como consecuencia de la misma, se da en Costa Rica un fenómeno a nivel de educación donde se busca a preparar a las personas para poder satisfacer la demanda de las empresas. Dentro de las transformaciones que se busca con la educación superior es que se mejore los aspectos cualitativos en la formación de pregrado y posgrado, diversificar, modernizar y actualizar los servicios que se prestan, vincular los mundos de la educación superior y el trabajo, formar profesionales que puedan adaptarse a los cambios tecnológicos, promover la equidad e igualdad de oportunidades, formar profesionales para una ciudadanía responsable. Actualmente en Costa Rica existen alrededor de 40 Universidades privadas y 4 Universidades Estatales (Universidadescr, 2008) ofreciendo programas desde técnicos hasta

postgrados, permitiendo que las personas accedan a ellos y puedan integrarse en el mercado laboral. Los programas de estudio, según la universidad abarcan desde cursos de índole humanística hasta cursos técnicos específicos de la carrera seleccionada, tratando de cumplir con los requisitos actuales de las empresas. Sin embargo, podemos notar que las últimas tendencias en contratación de personal, se están enfocando más en competencias y no en curriculum de actividades o trabajos realizados. Algunas de las razones por las que se dan el cambio a una gestión por competencias es que permite el alineamiento de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado), son elementos de conocimiento que permite hacer operativa la administración del capital humano, asegura una ventaja competitiva en la empresa, los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, el aporte de valor agregado a través de las competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios. Todo lo anterior hace que se re-planteen los esquemas ya realizados y se esboce la pregunta de si el sistema educativo superior que se tiene en el país realmente está satisfaciendo las necesidades del sector y si realmente Costa Rica con el sistema actual puede satisfacer la creciente demanda de puestos de trabajo.

1.2 Objetivo General

Establecer ¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en un puesto de Gerencia en la industria de manufactura en Costa Rica y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país?

1.3 Objetivos específicos

- Definir las competencias técnicas esperadas de un MBA para el puesto de Gerencia en la industria de manufactura en Costa Rica.
- Definir las competencias sociales esperadas de un MBA para el puesto de Gerencia en la industria de manufactura en Costa Rica.
- Definir las competencias directivas esperadas de un MBA para el puesto de Gerencia en la industria de manufactura en Costa Rica.
- Analizar si existen brechas entre lo que espera la industria y lo que se obtiene en el mercado

1.4 Justificación del problema

En la actualidad, Costa Rica está pasando por una etapa de crecimiento en la inversión extranjera, haciendo que se constituyan más empresas multinacionales y que por ende haya un incremento en la demanda de personal calificado. No obstante es importante determinar si el sistema actual de educación superior esta satisfaciendo la demanda en lo que se refiere a competencias técnicas, sociales y directivas que deben tener las personas para cubrir los puestos generados especialmente los de Gerencia en la industria de Manufactura.

1.5 Alcances y limitaciones

El estudio se realizará en Costa Rica sobre una población trabajadora en el sector de industria de Manufactura. Dentro de las limitaciones que se encuentran para la investigación está la cantidad de personas a encuestar. La población es grande, no obstante la posibilidad de encontrar los recursos para encuestar es limitada debido al tiempo que se le puede dedicar a la investigación. El numero de encuestas mínimo para desarrollar la investigación debe ser de 50, no obstante este número es difícil de encontrar con base al porcentaje de respuestas obtenidas sobre el total de encuestados.

1.6 Metodología

Este capítulo tiene como objetivo establecer la metodóloga a utilizar durante la investigación detallando el tipo de investigación a realizar y los elementos que van a ser utilizados para obtener la información.

Ante todo, es necesario definir el tipo de investigación a realizar. De acuerdo con Sampieri (Sampieri, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2003), existen cuatro clases de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Cada una de ellas según su naturaleza encaminará a la estrategia a seguir.

A continuación se presenta la definición de cada tipo de investigación con el fin de definir la que mejor se amolda a las necesidades de esta investigación.

1.6.1 Estudios exploratorios

Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado anteriormente. En este tipo de investigación, no existe mucha literatura y lo que se encuentra son ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Este tipo de estudio sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos e implican un mayor riesgo.

1.6.2 Estudios descriptivos

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Estos estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas, sino en medir las variables con la mayor precisión posible. El estudio descriptivo requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.

1.6.3 Estudios Correlacionales

Este tipo de estudio busca medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. Mide las dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

1.6.4 Estudios Explicativos

Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas.

De acuerdo con lo anterior se puede definir la investigación como exploratoria y descriptiva en vista de que no existe mucha información al tema en cuestión, no obstante existen trazos de información que pueden servir para armar la investigación, además se busca describir cada uno de los elementos en cuestión con el fin de entenderlos y medirlos lo más preciso posible.

Los instrumentos a utilizar para este estudio serán pero no se limitan a: entrevistas a profesionales conocedores del tema, investigación en publicaciones existentes, encuesta a personal afectado o involucrado en el tema a desarrollar.

1.6.6 Entrevista

Entrevista de acuerdo a la Real Academia Española (Real Academia Española, 2001) se define como una vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio. Para esta investigación la entrevista se realiza a Lorena Delgado, especialista en desarrollo de talento de la empresa Allergan Medical en Costa Rica.

1.6.7 Investigación en publicaciones

De acuerdo a lo visto anteriormente, el tipo de investigación que se realiza es descriptiva y exploratoria. Dentro de la bibliografía consultada se encuentran publicaciones de organismos internacionales como OIT, publicaciones individuales de expertos en el tema y otras.

1.6.8 Encuesta

De acuerdo a la Real Academia Española (Real Academia Española, 2001), una encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

A continuación se presenta la encuesta que se realiza a una población de 128 personas, de las cuales 55 respondieron a la misma.

Estimado (a) señor (a) (ita):

La presente encuesta es realizada con el fin de evaluar las competencias que debe poseer un profesional para ocupar el puesto de Gerente en una empresa de Manufactura y si las personas con un MBA están satisfaciendo dichas competencias. Esta encuesta es para fines didácticos y será utilizada para un proyecto de graduación para el grado de Máster en Administración de Empresas. Todos los resultados obtenidos serán únicamente utilizados para este propósito y se reserva la discreción del caso. Gracias de antemano por su colaboración.

Se define competencias como el conjunto de elementos que conforman las conductas, habilidades, conocimientos y destrezas obtenidas a través de la instrucción y experiencias vividas, permitiendo que el individuo se desempeñe de manera exitosa en un puesto de trabajo específico.

1. En su empresa ¿cuál es el puesto que desempeña?

Administrativo

Supervisor

Gerente

Director

2. ¿Cuál es su género?

Femenino

Masculino

3. ¿Cuál es su grado académico?

Estudiante

Bachiller Educación Media

Bachiller Universitario

Licenciatura

Maestría

Doctorado

4. De las siguientes competencias técnicas, ¿cuáles cree usted que son más importantes para desenvolverse como Gerente en una industria de Manufactura? Donde 1 es no importante, 2 es importante, 3 es muy importante y 4 es indispensable.

Planificación / Organización 1 2 3 4

Calidad del trabajo 1 2 3 4

Orientación al detalle 1 2 3 4

Habilidad analítica 1 2 3 4

Conocimiento técnico 1 2 3 4

Atención / concentración 1 2 3 4

5. De las siguientes competencias blandas, ¿cuáles cree usted que son más importantes para desenvolverse como Gerente en una industria de Manufactura? Donde 1 es no importante 2 es importante, 3 es muy importante y 4 es indispensable.

Liderazgo 1 2 3 4

Iniciativa / Autonomía 1 2 3 4

Desarrollo de talento 1 2 3 4

Manejo, conducción de grupos 1 2 3 4

Seguridad en sí mismo 1 2 3 4

Deseo por aprender 1 2 3 4

Actitud dinámica y positiva 1 2 3 4

6. De las siguientes competencias de dirección, ¿cuáles cree usted que son más importantes para desenvolverse como Gerente en una industria de Manufactura? Donde 1 es no importante 2 es importante, 3 es muy importante y 4 es indispensable.

Pensamiento estratégico 1 2 3 4

Trabajo bajo presión 1 2 3 4

Orientación a los resultados 1 2 3 4

Toma de decisiones 1 2 3 4

Adaptabilidad 1 2 3 4

Solución de problemas 1 2 3 4

Habilidad de negociación 1 2 3 4

Impacto e influencia 1 2 3 4

7. ¿Cree usted que los MBA que se gradúan actualmente tienen las competencias que se requiere para ser Gerente en una industria de Manufactura?

Si NO

8. ¿Cuál de estas competencias cree usted que es la que más carecen los Gerentes con MBA? Donde 1 todos la poseen, 2 algunos la poseen, 3 casi ninguno la posee, 4 ninguno la posee.

Planificación / Organización 1 2 3 4

Habilidad analítica 1 2 3 4

Liderazgo 1 2 3 4

Desarrollo de talento 1 2 3 4

Manejo, conducción de grupos 1 2 3 4

Pensamiento estratégico 1 2 3 4

Adaptabilidad 1 2 3 4

Trabajo bajo presión 1 2 3 4

Impacto e influencia 1 2 3 4

9. ¿Cree usted que se pueda aprender o mejorar las competencias técnicas, sociales y directivas por medio de estudios de Post grado universitario?

Si No

10. ¿Cuál de estas razones cree usted que sea la primordial por la cual los MBA no adquieren hoy en día las competencias requeridas para desempeñarse como Gerente en una industria de Manufactura?

Las competencias no se adquieren en las Universidades solo con experiencia

Los planes de estudio para post grados no incluyen el estudio o aprendizaje de estas competencias

Los profesores no refuerzan el aprendizaje o mejoramiento de las competencias

Falta de motivación del estudiante

Si creo que los MBA adquieren las competencias requeridas para el puesto como Gerente en una industria de Manufactura en sus estudios de post grado.

Marque si desea recibir los resultados de esta encuesta.

Si deseo recibir los resultados

No deseo recibir los resultados.

II. Marco Teórico

De acuerdo con Domingo J. Delgado (M., 2000), las competencias son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

Por otro lado, el psicólogo Carlos Morales (Morales, 2007), define competencia laboral como una serie de conductas, habilidades, conocimientos y destrezas que se asocian al éxito en el desempeño en un puesto de trabajo determinado. Así mismo, Maria Angélica Ducci (Ducci, 1997) define la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Es entonces que se puede definir competencias como el conjunto de elementos que conforman las conductas, habilidades, conocimientos y destrezas obtenidas a través de la instrucción y experiencias vividas, permitiendo que el individuo se desempeñe de manera exitosa en un puesto de trabajo específico.

Es importante notar, que las competencias laborales pueden ser de índole general y a la vez específicas al puesto que se requiere. Es entonces que para cada puesto de trabajo se debe realizar un modelo de competencias que permita ubicar a los candidatos idóneos para ejecutarlo así como permita su evaluación de desempeño. En el caso del puesto de Gerente para la industria de Manufactura, se conversó con la especialista en desarrollo de talento Ana Lorena Delgado (Delgado, 2011), quien nos determina que las competencias que se buscan actualmente para un puesto de Gerente en la industria de Manufactura están divididas en tres secciones: competencias técnicas, competencias blandas y competencias directivas. Dentro de las competencias técnicas encontramos: planificación y organización, habilidad analítica, Calidad de trabajo, orientación al detalle, conocimiento técnico, y atención y concentración. Dentro de las competencias sociales que buscan están: liderazgo, iniciativa y autonomía, desarrollo de talento, manejo conducción de grupos, seguridad en sí mismo, deseo por aprender y actitud dinámica y positiva. Finalmente como competencias de dirección se encuentran: pensamiento estratégico, trabajo bajo presión, orientación a los resultados, toma de decisiones, adaptabilidad, solución de problemas, habilidad de negociación e impacto e influencia.

A continuación se presenta la definición de cada una de las competencias anteriormente mencionadas con el fin de mantener una idea clara de cada una de ellas cuando se utilicen en el reporte y análisis de los resultados.

2.1 Competencias técnicas (Delgado, 2011)

2.1.1 Planificación y organización

Establece líneas de acción para sí mismo y a otros, asegurándose que el trabajo sea completado eficientemente. Demuestra la capacidad de planificar y priorizar, identificar y gestionar los recursos según el caso, gestionando los problemas, siendo tenaz. Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

2.1.2 Habilidad analítica

Es la habilidad para entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación en forma sistemática. Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

2.1.3 Calidad de trabajo

Busca realizar de la mejor manera el trabajo encomendado. Tiene amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Buen juicio para realizar discernimientos adecuados.

2.1.4 Orientación al detalle

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una existencia por la exactitud y precisión en cada tarea q involucre la labor a realizar.

2.1.5 Conocimiento técnico

Se refiere a la capacidad de proyectar sus conocimientos y habilidades técnicas requeridas para un desempeño exitoso en su puesto. Implica la capacidad de generar credibilidad en los otros de su expertise en el área.

2.1.6 Atención y concentración

Implica la capacidad para mantener la atención en una tarea específica por periodos prolongados de tiempo, atendiendo a los detalles, minimizando así las probabilidades de error.

2.2 Competencias Blandas (Delgado, 2011)

2.2.1 Liderazgo

Consiste en la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros. Además es del líder motivar e inspirar confianza. Maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Provee coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

2.2.2 Iniciativa y autonomía

Tener iniciativa implica una preferencia para actuar proactivamente. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

2.2.3 Desarrollo de talento

Consiste en un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados. Se refiere a ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

2.2.4 Manejo conducción de grupos

Es la habilidad de orientar, administrar y direccionar grupos de carácter heterogéneo. Implica el desarrollo de cualidades como asertividad comunicativa, liderazgo de personas, solución de problemas, negociación, conciliación y manejo de crisis.

2.2.5 Seguridad en sí mismo

Es la creencia y confianza en las propias capacidades y recursos personales, para enfrentar diversas situaciones y desarrollar tareas. Implica poseer autonomía, ser capaz de asumir riesgos calculados y creer en sí mismo.

2.2.6 Deseo por aprender

Se refiere a la búsqueda constante e identificación de nuevas áreas de aprendizaje. Saca provecho de las oportunidades de aprendizaje que se le presentan; utilizando y aplicando los nuevos conocimientos y habilidades en su trabajo regular.

2.2.7 Actitud dinámica y positiva

Se refiere a la capacidad de enfrentarse a cambios y situaciones fluctuantes y retadoras con energía y sin que por esto se vea afectado su juicio profesional. Implica una disposición de colaboración con otros en pro del desarrollo de la organización.

2.2.8 Impacto e influencia

Implica la capacidad para persuadir y convencer a los otros sin importar su nivel técnico, estableciendo para esto, un ajuste del propio discurso a las situaciones que se enfrentan, realizando una evaluación de las alternativas y posiciones de la situación

2.3 Competencias de dirección (Delgado, 2011)

2.3.1 Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Tiene la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

2.3.2 Trabajo bajo presión

Es la habilidad para continuar actuando y desempeñándose con eficacia en situaciones de presión en cuanto a tiempos, en momentos críticos, de oposición, discrepancias, desacuerdos, diversidad de criterios. Implica un control de las emociones e impulsos.

2.3.3 Orientación a los resultados

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente buscando el alcance de resultados de excelencia tanto para sí mismo como para otros. Asumir la responsabilidad y poder rendir cuentas sobre su desempeño y tareas con éxito. Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

2.3.4 Toma de decisiones

Es la habilidad para analizar las opciones, los recursos disponibles, las circunstancias ante una situación determinada previa a la selección de la mejor alternativa en función de los objetivos de la organización.

2.3.5 Adaptabilidad

Se refiere a la capacidad de cambiar con facilidad la forma de pensar, adaptarse rápidamente a las demandas del entorno y efectuar los ajustes o modificaciones a los planes, procesos. Es la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas. Implica la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medio y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, ala capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

2.3.6 Solución de problemas

Se refiere a la habilidad en buscar soluciones efectivas a los problemas relacionados al trabajo, los cuales pueden venir de situaciones del día a día; que requieren de respuestas con sentido común, hasta el análisis y solución de problemas complejos.

2.3.7 Habilidad de negociación

Habilidad para influir positivamente en la decisión de otras personas, a partir del esquema “ganar-ganar”. Establece el punto de vista de la otra parte, obteniendo así el indicador base de su comportamiento en el proceso de intercambio de información.

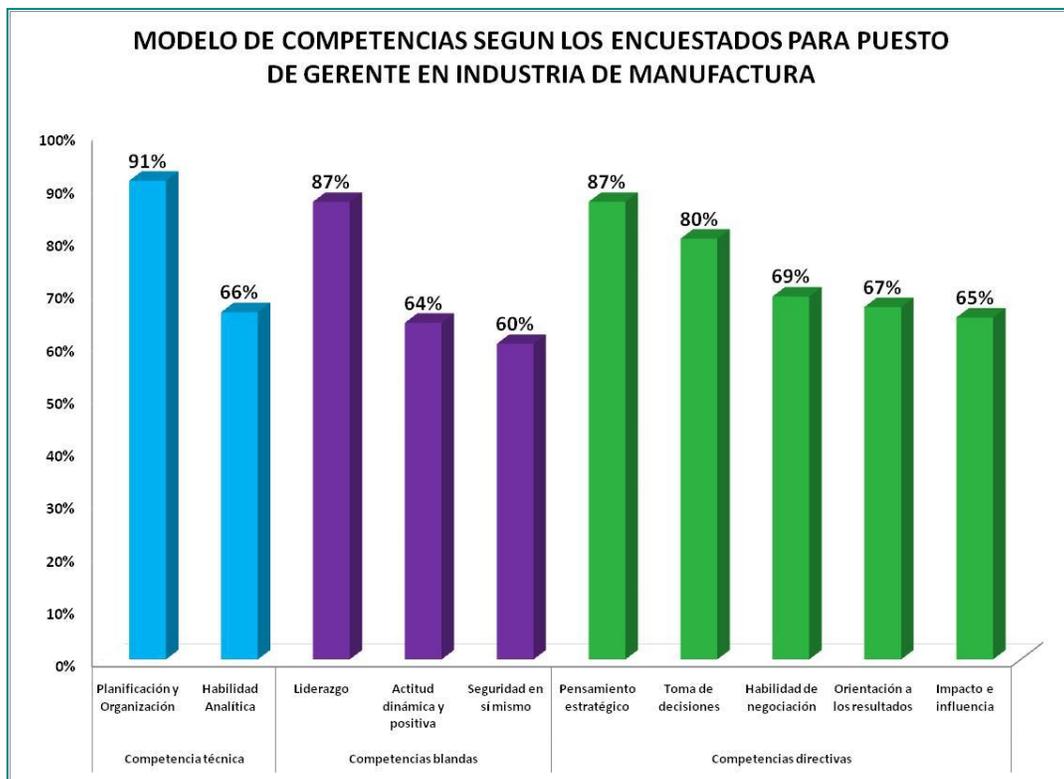
III. Análisis y discusión de los resultados

La evaluación sobre las competencias que deben poseer los profesionales con MBA que se postulan o desempeñan el puesto de Gerente en la industria de Manufactura se realizó sobre una población de 128 personas, de las cuales se obtuvo una respuesta de 55 de ellas. Con base a las 55 respuestas obtenidas se procede a realizar el análisis de los resultados.

La población encuestada está conformada por un 58% de hombres y de 42% de mujeres. Del total de la población, 62% de la población tiene estudios universitarios con el grado de bachiller o licenciatura y un 35% de la población posee estudios de post grado, graduados con el título de Máster en Administración de Negocios. Del total de la población encuestada, el 46% desempeñan puestos donde tienen personal a cargo pero únicamente el 33% se encuentran desempeñando el puesto de Gerente o Director. Sobre las características anteriormente descritas se realiza el análisis de los resultados. El detalle de los mismos se presenta a continuación.

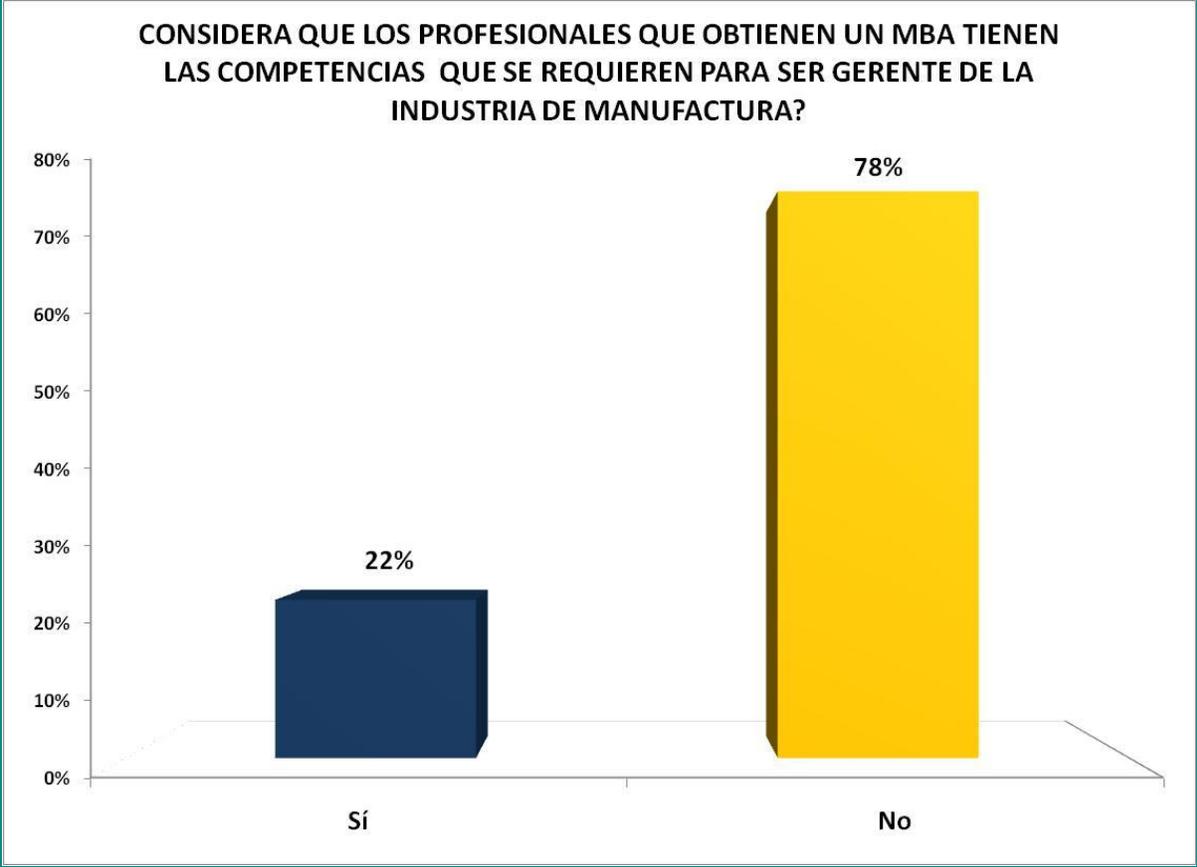
Parte del análisis realizado, está el objetivo de establecer las competencias que se requieren para el puesto de Gerente en la industria de Manufactura. Para realizar este análisis se toma como base un modelo de competencias basado en tres niveles: técnicas, blandas y directivas, las cuales fueron descritas anteriormente. El modelo de competencias ideal, según los encuestados va a ser dado por el análisis de los resultados de la encuesta, tomando como preponderantes los porcentajes mayores a 60%, siendo este valor representativo y que excede la media de la población.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el modelo de competencias para el puesto de Gerente en la Industria de Manufactura definido por los encuestados está conformado al igual que el modelo presentado en este estudio, de competencias técnicas, blandas y directivas. Los encuestados seleccionaron las competencias de Planificación y Organización, Habilidad Analítica, Liderazgo, Actitud dinámica y positiva, Seguridad en sí mismo, Pensamiento Estratégico, Toma de decisiones, Habilidad de negociación, Orientación a los resultados e Impacto e influencia como las competencias indispensables o muy importantes para desempeñarse de manera exitosa en el puesto de Gerente en la industria de Manufactura.

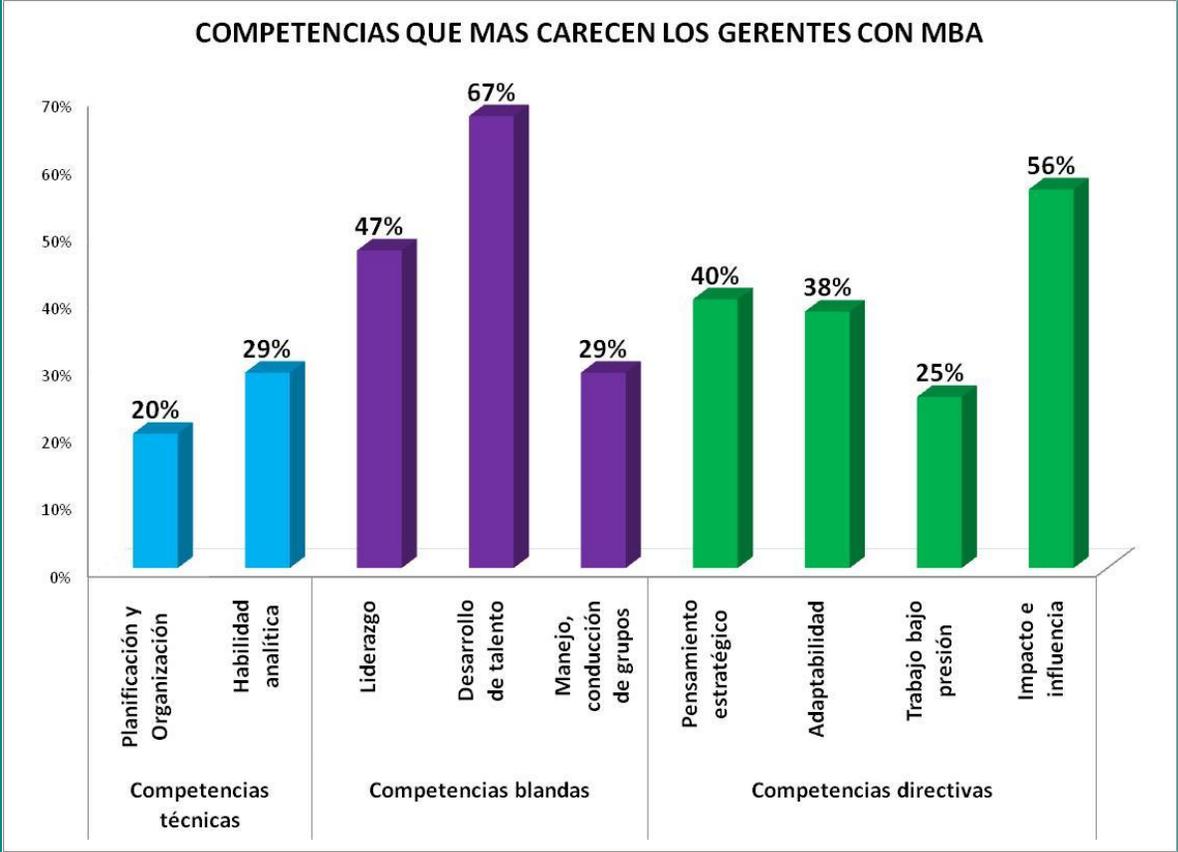


Es importante mostrar que los encuestados seleccionaron un mayor número de competencias directivas, seguidos por blandas y dejando por último las técnicas, haciendo que se muestre que para el puesto de Gerente en la Industria de Manufactura según los encuestados es más importante las competencias directivas antes que las blandas y las técnicas.

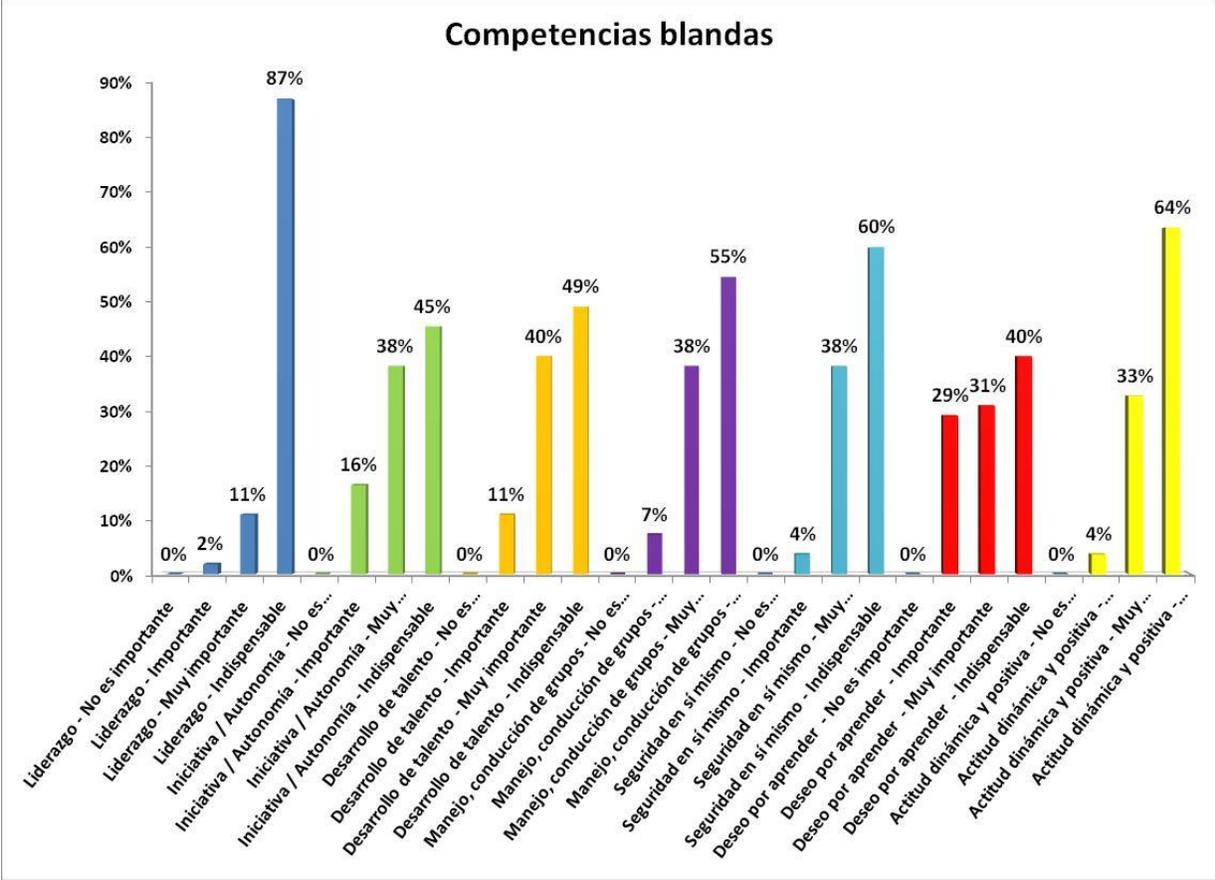
Parte del estudio es importante determinar la existencia de brechas entre lo que desea el mercado laboral y lo que se ofrece en él en cuanto a profesionales con las competencias que les permita desenvolverse y realizar un trabajo de manera exitosa. De acuerdo con los resultados, un 78% de los encuestados consideran que en la actualidad, los Gerentes que poseen un MBA no tienen las competencias que se requieren para desempeñarse en este puesto. Mostrando entonces la existencia de una brecha entre lo que necesita el mercado laboral para el puesto de Gerente en la Industria de Manufactura y lo que realmente los profesionales activos están brindando.



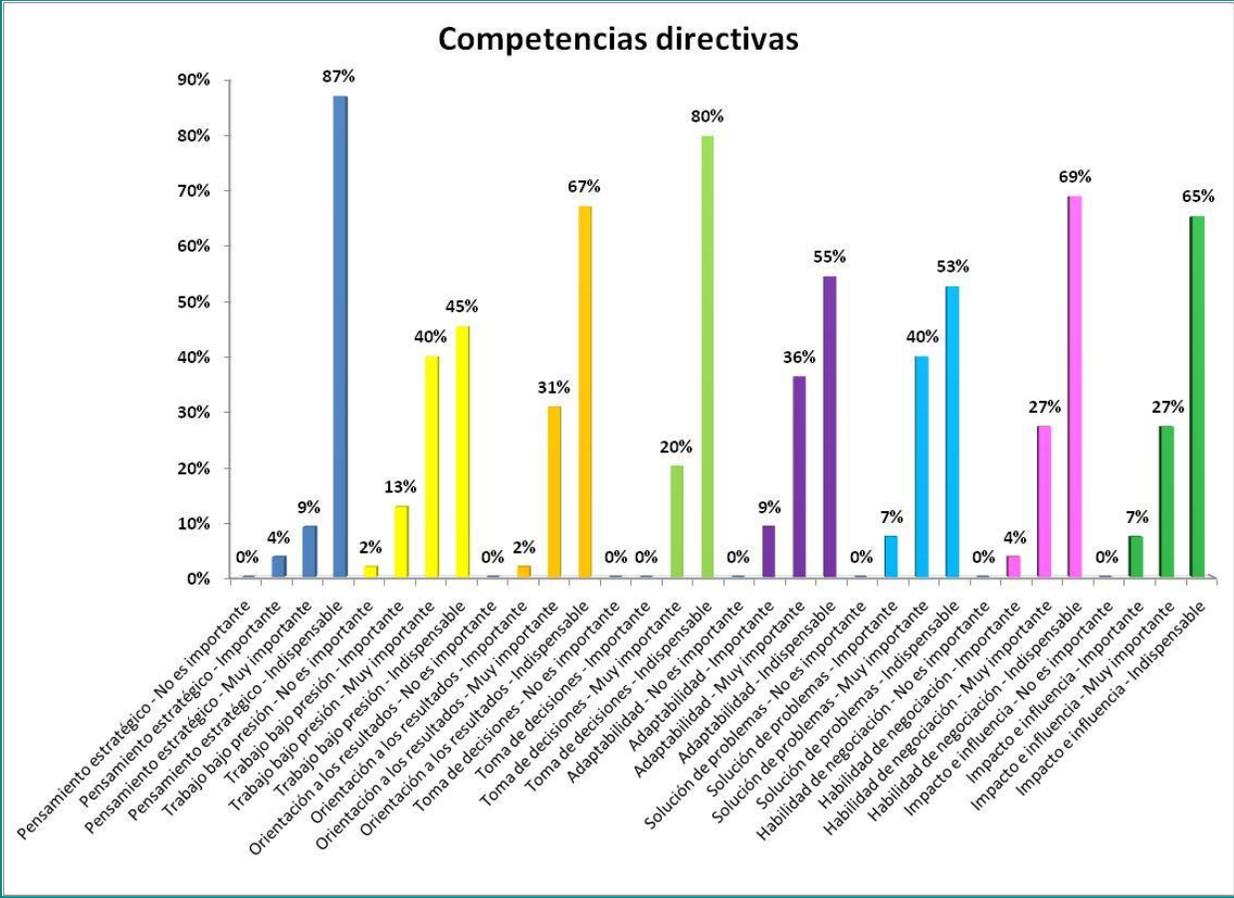
Si bien es cierto se logra determinar una brecha entre lo que necesitan las empresas de manufactura hoy en día para el puesto de Gerente y lo que los profesionales actuales tienen por ofrecer, es importante determinar dónde se encuentra la brecha y si es posible encontrar una solución a la situación actual para así brindarle al mercado lo que realmente necesita. De acuerdo con los encuestados, no hay una competencia en la que los Gerentes actuales con el grado de MBA carezcan del todo; sin embargo se puede determinar que los encuestados consideran que tanto el desarrollo del talento como el impacto y la influencia son competencias que casi ninguno de los profesionales con MBA poseen.



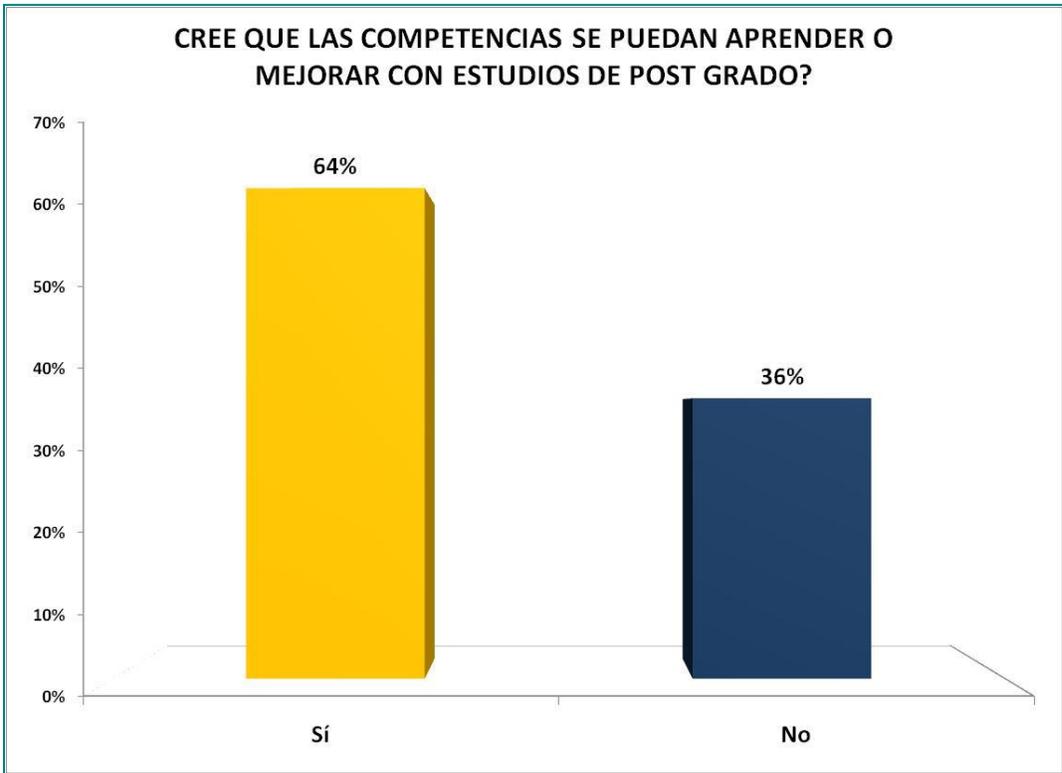
La competencia de desarrollo de talento es una competencia blanda que a pesar de que los encuestados dicen que casi ninguno de los Gerentes actuales con MBA la poseen, no es una competencia que ellos mismos determinaron como indispensable ya que solo el 49% determinó esta competencia como indispensable para desempeñar el puesto de Gerente en la industria de Manufactura.



Por otro lado, la competencia de impacto e influencia es una competencia que pertenece al grupo de directivas. En su caso, esta competencia sí fue determinada por los encuestados como indispensable para desempeñar el puesto de Gerente en la industria de Manufactura con un 65% de la población que la posicionó de esa manera. Así mismo, con base a los resultados generales de la encuesta, ésta competencia forma parte del modelo determinado por los encuestados por lo que se rectifica que es una competencia de importancia y a tomar en cuenta para evaluaciones futuras.

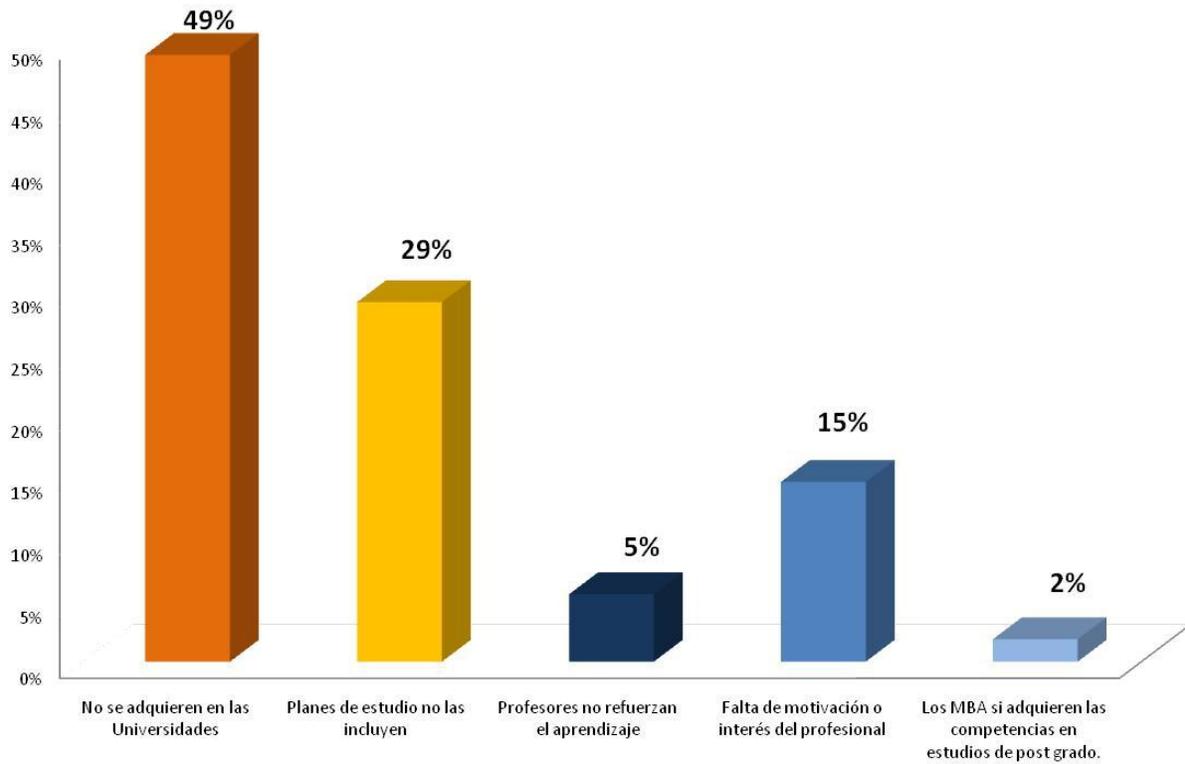


Ya determinadas la existencia de brechas e identificado algunas de ellas, es importante definir si la problemática encontrada tiene solución. De acuerdo con los encuestados, el 64% piensa que las competencias pueden ser aprendidas o mejoradas a través de los programas de post grado. Este resultado permite que las entidades pertinentes puedan tomar acción, viendo que más de la mayoría de los encuestados piensa que se pueden mejorar a través de estudios de post grado.



De igual manera, éste mismo resultado también puede verse reflejado en las razones que dan los encuestados como primordiales por las que los profesionales con un MBA no adquieren hoy en día las competencias, entre ellas un 49% afirma que las competencias no se están aprendiendo en las Universidades sino únicamente con la experiencia de cada individuo y un 29% afirma que los planes de estudio actuales no incluyen el estudio o aprendizaje de las competencias. Estos datos demuestran, que 78% de la población encuestada determina que las competencias no se están aprendiendo en las Universidades y por eso es que no se está teniendo profesionales con las competencias que se requieren para desempeñar el puesto de Gerente en la Industria de Manufactura.

RAZONES POR LAS QUE LOS PROFESIONALES CON MBA NO ADQUIEREN LAS COMPETENCIAS



IV. Conclusiones y recomendaciones

El estudio anterior permitió desarrollar la problemática de determinar las competencias que se esperan de un MBA para ocupar el puesto de Gerente en la industria de Manufactura en Costa Rica y si en la actualidad los profesionales están satisfaciendo las necesidades del mercado.

A través del estudio se pudo determinar un modelo de competencias ideal para los encuestados el cual está conformado por competencias técnicas, blandas y directivas. Dicho modelo se presenta a continuación:

| Competencias técnicas | Competencias blandas | Competencias directivas |
|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Planificación/Organización | Liderazgo | Pensamiento estratégico |
| Habilidad Analítica | Actitud dinámica y positiva | Toma de decisiones |
| | Seguridad en sí mismo | Habilidad de negociación |
| | | Orientación a los resultados |
| | | Impacto e influencia |

Las competencias anteriormente citadas fueron seleccionadas por los encuestados al determinarlas como indispensables para cubrir el puesto de Gerente en la industria de Manufactura, permitiéndonos entonces conocer lo que el mercado busca de un profesional para este puesto. Es importante marcar que las competencias seleccionadas fueron dadas por una mayor puntuación lo que no exime que se requieran de otras competencias o que según la empresa se priorice en otras que no se encuentren descritas anteriormente, no obstante la muestra seleccionada para este estudio brindó las anteriores como las preponderantes.

De igual manera es conveniente mostrar que los encuestados determinaron mayor número de competencias directivas, en segundo lugar posicionaron las blandas y de último las técnicas, haciendo entonces reflejar que el mercado actual busca para el puesto de Gerente, una persona con un perfil más directivo y que la parte técnica no es muy relevante desde el punto de vista que son elementos que pueden ser aprendidos en la marcha, mientras que otras habilidades como las directivas y blandas pueden tomar más tiempo para ser adquiridas y son necesarias para cumplir la función desde el inicio.

Asimismo, el estudio permitió analizar y determinar la existencia de una brecha entre lo que necesita el mercado, dado por el modelo de competencias generado anteriormente, y lo que realmente los profesionales actuales graduados con un MBA están ofreciendo en sus puestos de trabajo. Si bien es cierto los encuestados no definen una competencia en

especifico, se determina que las competencias que más carecen los gerentes actuales se centran en las directivas, siendo estas las que los mismos encuestados determinaron como mas importantes para desarrollarse con éxito en el puesto. Esto lo que hace pensar es que actualmente los gerentes actuales no tienen las competencias para desempeñarse en los puestos y que es de conocimiento público.

Por otro lado, los encuestados muestran que la razón primordial por la que hoy en día se da la diferencia entre lo que se necesita y lo que se brinda es porque las competencias no se están aprendiendo en las aulas, por lo que el único medio para aprenderlas está siendo la experiencia laboral y personal de cada individuo, de igual manera los encuestados señalan la carencia de programas de estudio que las incluyan, haciendo de igual manera que se apoye en la idea general que la adquisición de competencias llegan a ser responsabilidad del individuo y del medio en el que se desarrolle.

Es observable por medio de los resultados, la existencia de una brecha entre lo que la industria busca y lo que los profesionales ofrecen. De igual manera se exalta la falta de mecanismos educativos que les permitan a los profesionales hacerse del conocimiento, permitiendo mostrar una oportunidad enorme para el sistema educativo del país, en vista de que más de la mayoría de los encuestados afirma que las competencias podrían aprenderse en las aulas universitarias.

Dentro de las recomendaciones visibles ante este tema, está una re-estructuración de los programas de estudio por parte de las entidades universitarias. El estudio determinó que la carencia del estudio de competencia dentro de los planes de estudio está haciendo que los profesionales tengan que adquirir el conocimiento por medio de experiencias individuales en lo laboral y personal. La re-estructuración de los planes de estudio permitirá que dentro de los planes de carrera sea obligatorio el estudio de las competencias, haciendo entonces que los profesionales puedan cerrar la brecha que se está presentando en lo que la industria busca y lo que ellos actualmente están ofreciendo

De igual manera, se insta a las empresas que exijan a sus profesionales el poseer estas competencias. La exigencia por parte de las empresas a los posibles candidatos va a permitir una reacción en cadena, haciendo que los mismos profesionales busquen centros educativos que les permita llenar ese vacío que presentan y de no encontrarlos que exijan al mercado de educación la prestación de estos servicios.

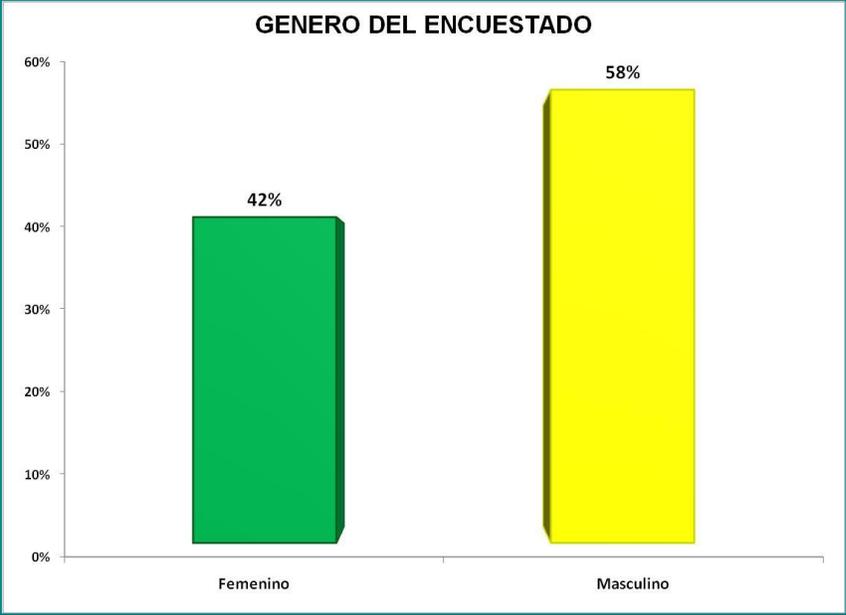
Es en definitiva que el estudio presenta una brecha entre lo que el mercado laboral busca y lo que los profesionales están ofreciendo. No obstante se presenta una solución al respecto que puede ser liderada por los centros educativos y el mismo gobierno facilitando estudios que permitan cerrar la brecha y continuar siendo competitivos y atractivos para las empresas que desean invertir en el país.

V. Bibliografía

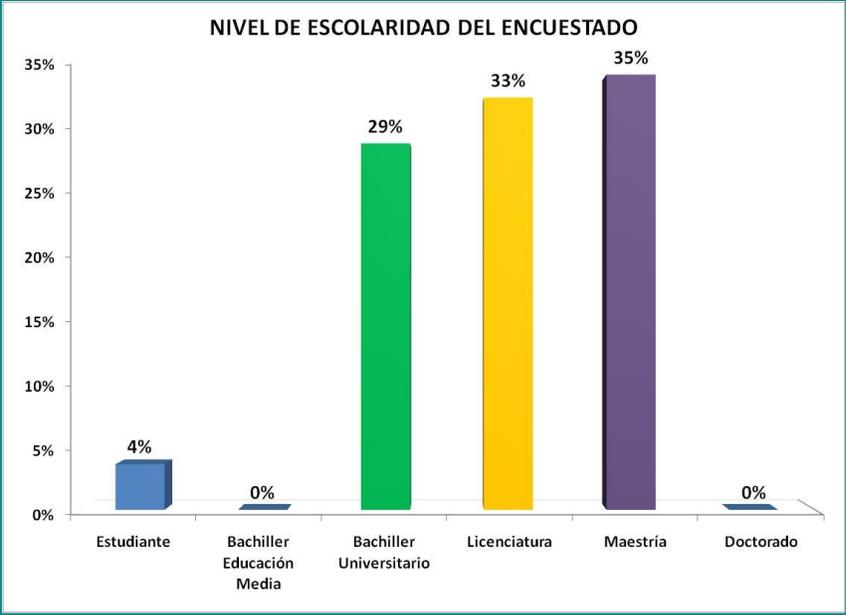
- Alles, M. (2002). Scribd.com. Retrieved Mayo 27, 2011, from Direccion Estrategica de recursos Humanos Gestion por competências: El Diccionario: <http://www.scribd.com>
- Alvarez, R. P. (n.d.). Rieoei.org. Retrieved Mayo 30, 2011, from Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónmo del estudiante: <http://www.rieoei.org>
- CINDE. (2010). CINDE. Retrieved Mayo 30, 2011, from Informe de Labores 2010: <http://www.cinde.org>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2007, Mayo). Competitividad.go.cr. Retrieved Mayo 27, 2011, from Educación Superior y Competitividad en Costa Rica: <http://www.competitividad.go.cr>
- Delgado, A. L. (2011, Junio 1). Competencias laborales. (M. Aguilar, Interviewer)
- Ducci, M. A. (1997). Cinterfor. Retrieved Mayo 27, 2011, from El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral: <http://www.cinterfor.org.uy>
- EDUERS. (2009). eduers. Retrieved Mayo 11, 2011, from MBA Key competencies and skills: <http://www.eduers.com>
- Quick MBA. (n.d.). Retrieved Febrero 25, 2011, from QuickMBA.com: <http://www.quickmba.com>
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Retrieved Noviembre 11, 2010, from <http://buscon.rae.es>
- Sampieri, R. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Universidadescr. (2008). UniversidadesCR. Retrieved Mayo 27, 2011, from Universidades en Costa Rica: <http://www.universidadescr.com>
- Zúñiga, F. V. (200, Mayo). OIT/CINTERFOR. Retrieved Mayo 2011, from De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas: www.oitcinterfor.org

VI. Anexos

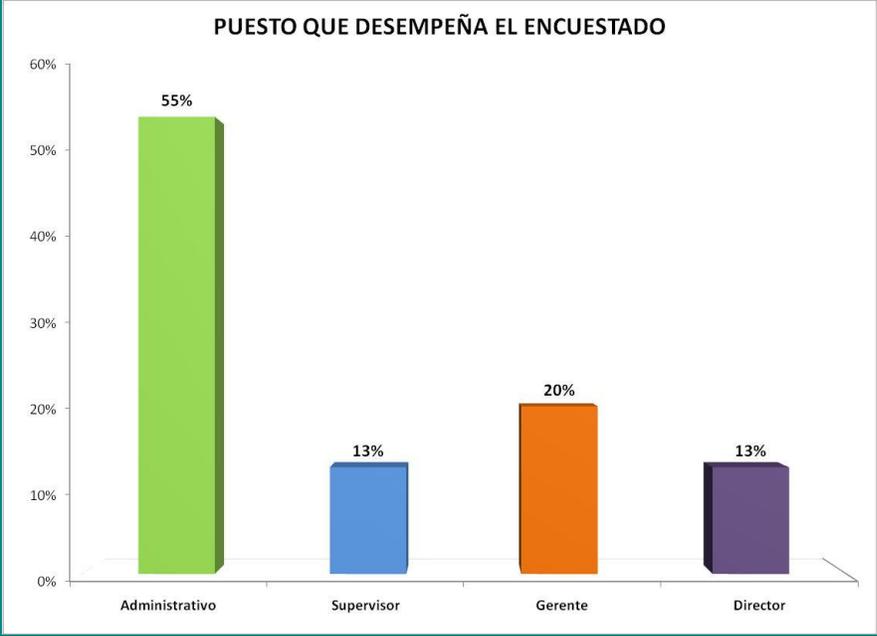
A continuación se presenta la información obtenida de las encuestas y los gráficos de los resultados.



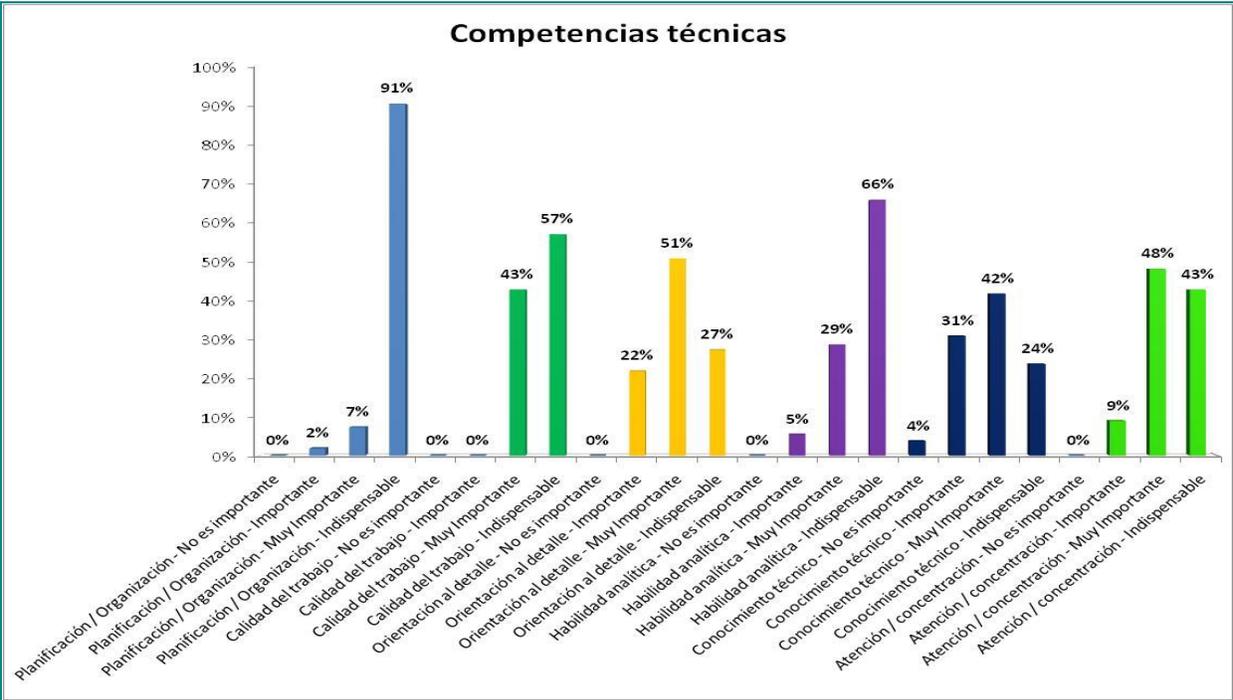
De las personas que respondieron a la encuesta, el 58% son hombres y el 42% son mujeres.



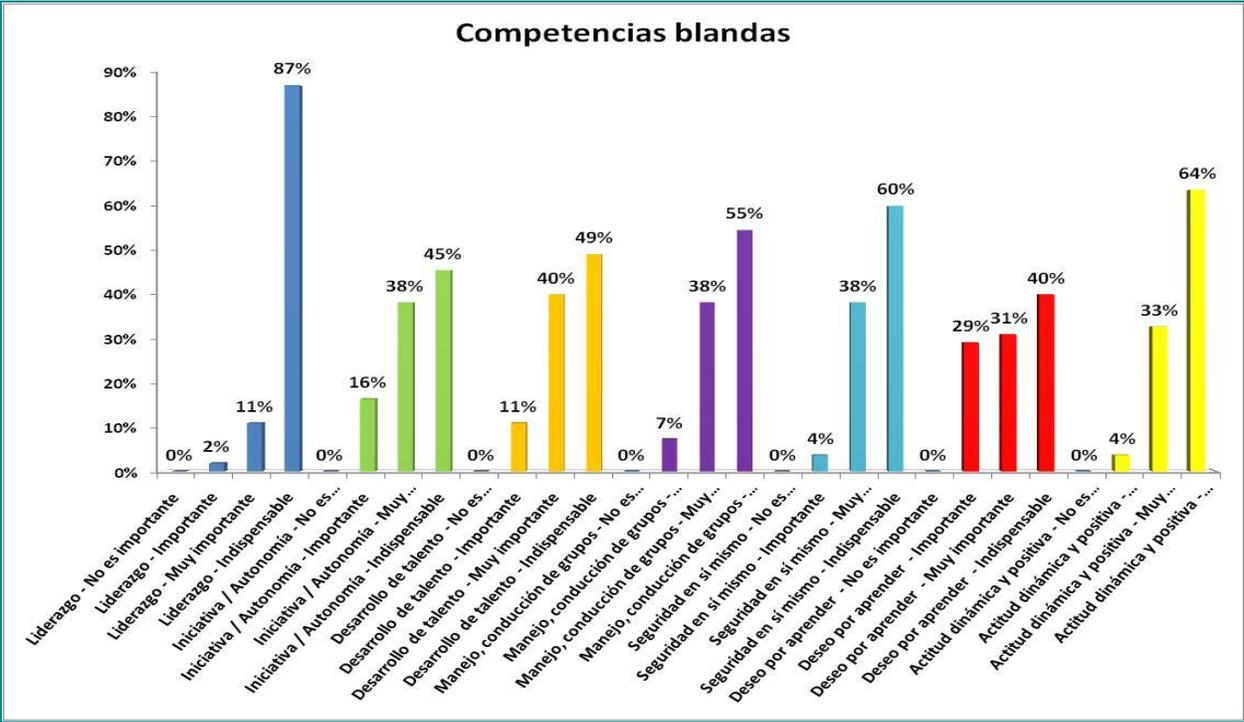
De las personas que respondieron a la encuesta, el 35% poseen el grado de Maestría, el 33% tienen Licenciatura, 29% son Bachilleres Universitarios y el 4% son Estudiantes. No se posee dentro de la población que respondió a la encuesta el grado de Doctorado o personas con Bachiller en Educación Media.



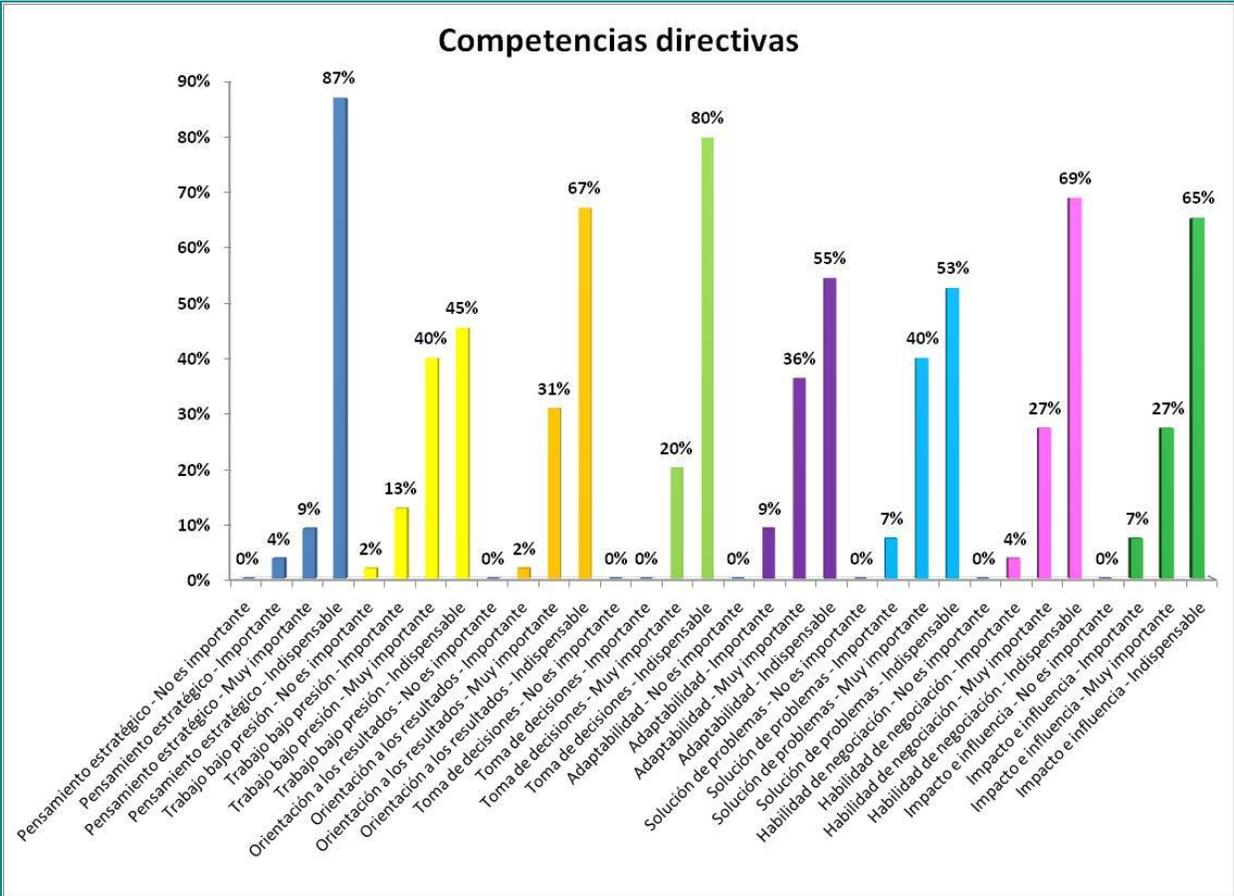
De las personas encuestadas, el 55% ocupan un puesto administrativo, 20% son Gerentes, 13% son Supervisores y 13% son Directores.



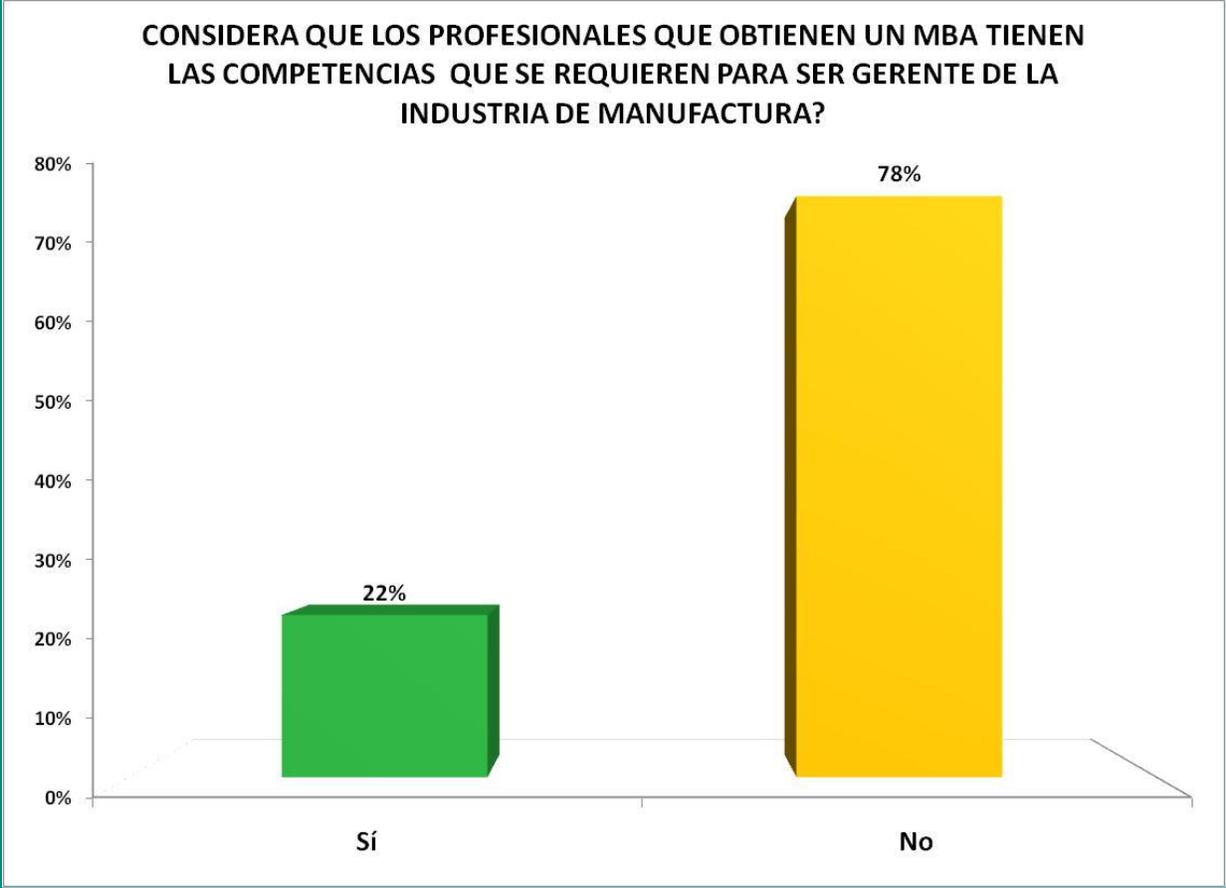
Dentro de la categoría de competencias técnicas, los encuestados encuentran que son indispensables para el puesto de Gerente la Planificación/Organización (91%) la Calidad del trabajo (57%) y la habilidad analítica (66%). Opinan que es muy importante la Orientación al detalle (51%), el Conocimiento técnico (42%) y la Atención y Concentración (48%)



Dentro de la categoría de competencias blandas, los encuestados encuentran que son indispensables para el puesto de Gerente el liderazgo (87%) la Iniciativa/Autonomía (45%), el Desarrollo del talento (49%), el Manejo, conducción de grupos (55%), la Seguridad en sí mismo (60%), el Deseo por aprender (40%) y Actitud dinámica y positiva (64%)

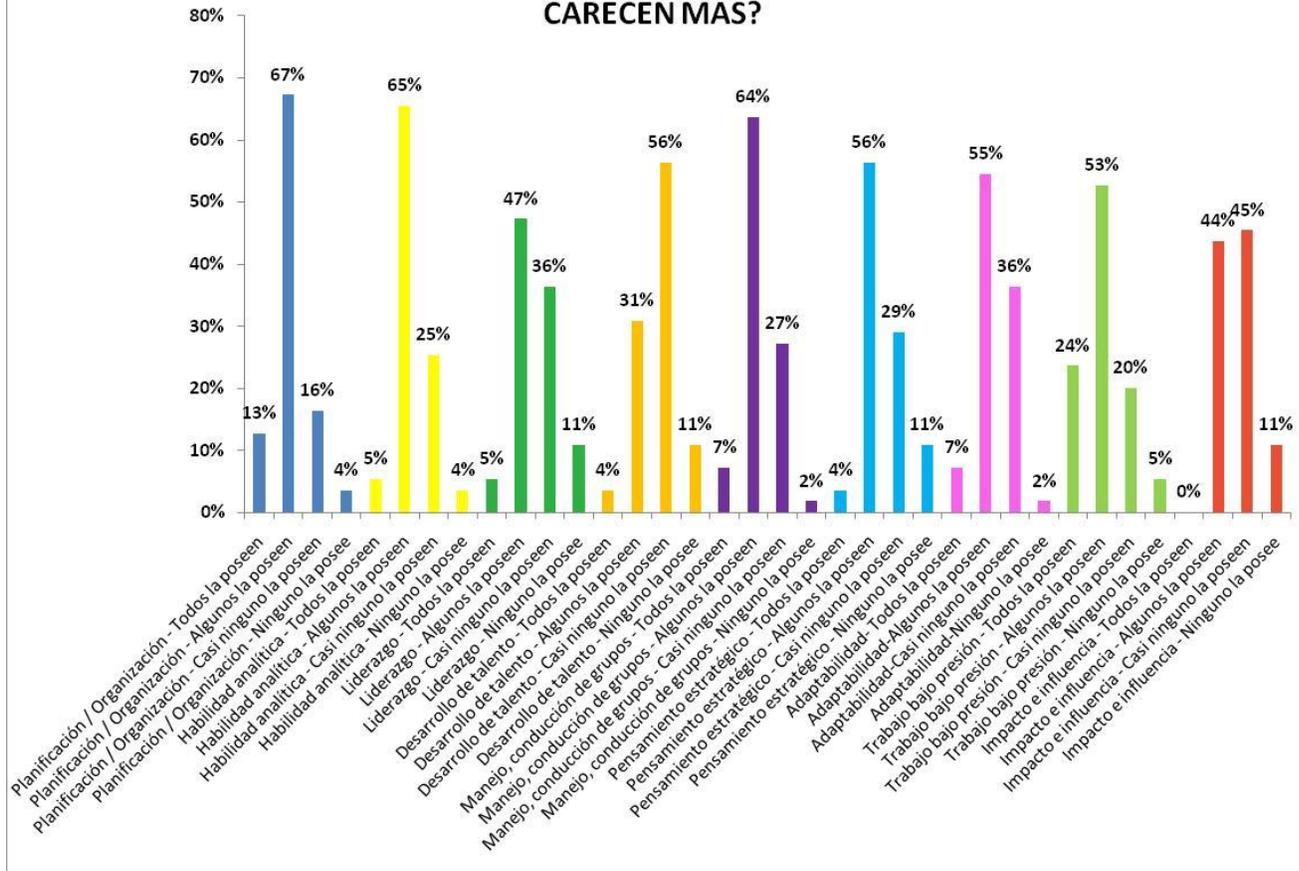


Dentro de la categoría de competencias directivas, los encuestados encuentran que son indispensables para el puesto de Gerente el pensamiento estratégico (87%), el trabajo bajo presión (45%), Orientación a los resultados (67%), la Toma de decisiones (80%), Adaptabilidad (55%), Solución de problemas (53%), Habilidad de negociación (69%) e Impacto e influencia (65%)

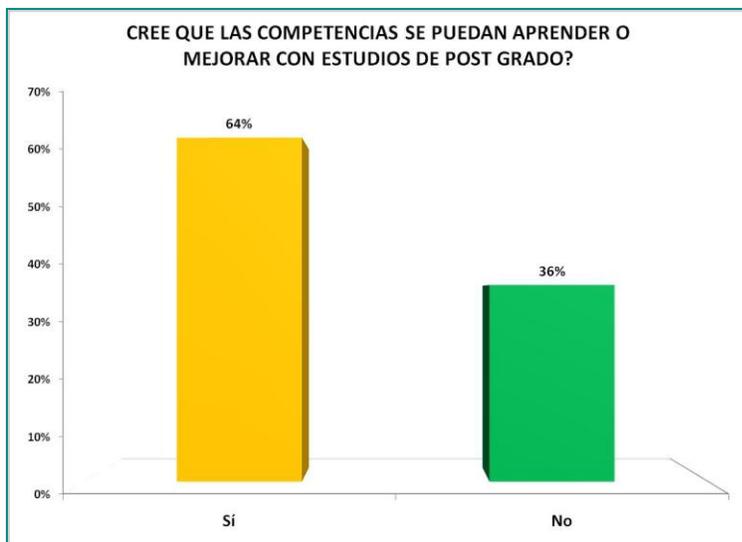


Quando se les preguntó a los encuestados si consideraba que los profesionales que se gradúan hoy en día tienen las competencias que se requieren para ser Gerentes de la Industria de Manufactura, el 78% respondió que NO mientras que el 22% respondió afirmativamente.

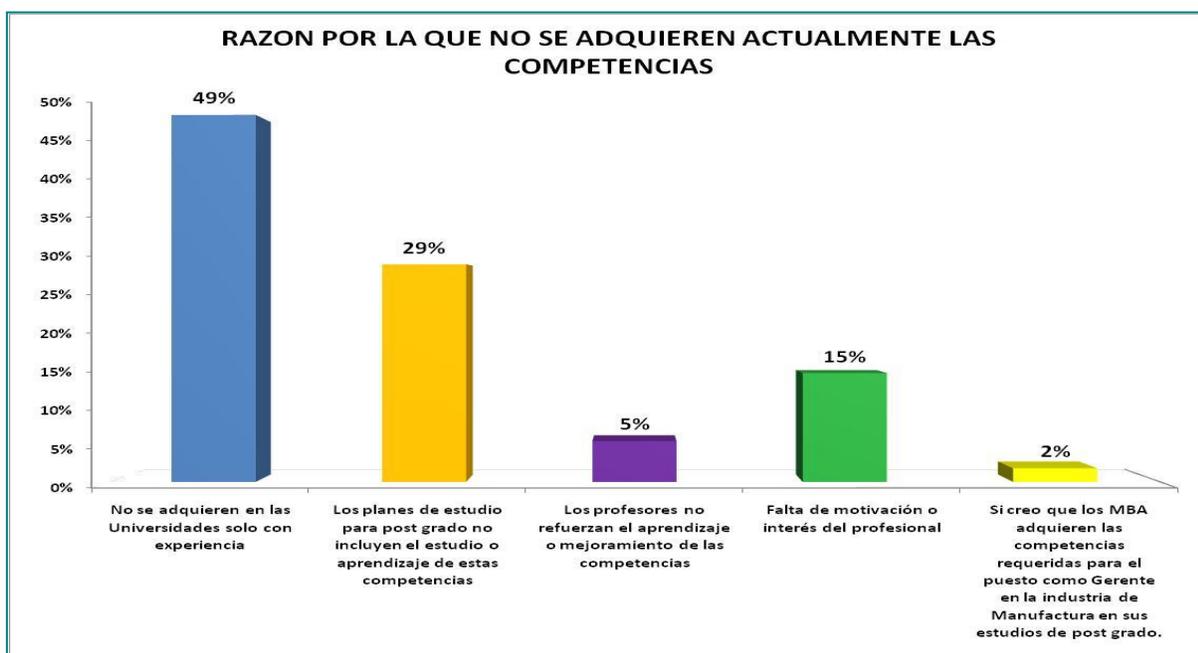
CUALES SON LAS COMPETENCIAS QUE LOS GERENTES CON MBA CARECEN MAS?



Al preguntarles a los encuestados cuáles son las competencias que carecen más los Gerentes actuales que poseen un MBA no hubo ninguna competencia que sobresaltara los resultados, no obstante al sumar los resultados de las competencias que no se poseen y las que casi ninguno posee sobresalen Liderazgo (47%), Impacto e influencia (56%) y Habilidad Analítica (29%)



Al preguntarle a los encuestados si creen que los estudios de post grado permiten obtener o mejorar las competencias que se requieren para desempeñar el puesto de Gerente en la Industria de Manufactura, el 64% respondió afirmativamente, mientras que un 36% no creen que se puedan adquirir de esta manera.



Al preguntarle a los encuestados cuál cree que sea la razón por la que en la actualidad los MBA no adquieren las competencias que se requieren para ser Gerente el 49% piensa que hoy en día las competencias se adquieren con experiencia y no en la Universidad y el 29% piensa que los planes actuales no incluyen el estudio o aprendizaje de las competencias.