

Competencias de un MBA en Mercadeo que se desempeña en  
puestos de liderazgo para empresas dedicadas a la comercialización  
de bienes y/o servicios

*Adriana Campos Godínez,*

*Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*  
2010

## Tabla de contenido

Introducción .....	4
<i>Justificación</i> .....	4
<i>Importancia para las empresas</i> .....	4
<i>Importancia para el investigador</i> .....	5
Marco referencial .....	6
<i>La motivación humana</i> .....	6
<i>Origen del concepto “competencias”</i> .....	7
<i>Definición de competencia</i> .....	7
<i>Tipos de competencias genéricas</i> .....	8
<i>Clasificación de competencias según la Organización Internacional del Trabajo</i> .....	8
<i>Clasificación de competencias según Lyle M., Spencer Jr. y Signe M. Spencer</i> .....	8
<i>Clasificación de competencias según Don Hellriegel y John W. Slocum Jr.</i> .....	9
<i>Tipos de competencias específicas de un mercadólogo</i> .....	10
<i>Mercadeo: ¿Qué es?</i> .....	10
<i>Competencias de un mercadólogo según Joseph P. Guiltinan y Gordon W. Paul</i> .....	11
<i>Funciones de un mercadólogo</i> .....	11
<i>Competencias de un mercadólogo según empresas reclutadoras en Costa Rica</i> .....	11
Marco metodológico .....	14
<i>Objetivos generales:</i> .....	14
<i>Objetivos específicos:</i> .....	14
<i>Enfoques de la investigación</i> .....	15
<i>Enfoque Mixto</i> .....	15
<i>Fuentes de ideas para la investigación</i> .....	15
<i>Propia experiencia del investigador como fuente de ideas para la investigación</i> .....	16
<i>Experiencia de los colegas como fuente de ideas para la investigación</i> .....	16
<i>Empresas reclutadoras como fuente de ideas para la investigación</i> .....	17
<i>Tipo de estudio</i> .....	18
<i>Estudios exploratorios</i> .....	19
<i>Estudios descriptivos</i> .....	19
<i>Estudios correlacionales</i> .....	19
<i>Estudios explicativos</i> .....	19
<i>Formulación de Hipótesis</i> .....	19

<i>Selección de la muestra</i> .....	20
<i>Recolección de información</i> .....	20
Análisis de resultados .....	22
<i>Sección A: Datos generales de los informantes</i> .....	22
<i>Sección B: Competencias genéricas para un Gerente de Mercadeo</i> .....	26
<i>Sección C: Competencias específicas para un Gerente de Mercadeo</i> .....	27
<i>Sección D: Expectativa versus competencias reales de un MBA en Mercadeo</i> .....	28
<i>Sección E: Diferencias de oportunidad laboral al ser MBA en Mercadeo o no serlo</i> .....	32
Conclusiones .....	36
Recomendaciones.....	38
Bibliografía.....	39
Anexo 1: Encuesta .....	40

## Introducción

La presente introducción se realiza para la comprensión de este estudio, además tiene como objetivo ubicar al lector en el origen y propósito del mismo.

A finales de los años 80, se da en Costa Rica una nueva tendencia respecto a los grados académicos que el mercado laboral comienza a exigir como requisito a los profesionales quienes aspiran a desempeñar puestos de naturaleza gerencial. Por esta razón, algunas universidades amplían su oferta académica a la población de profesionales con la posibilidad de obtener un Posgrado, específicamente, una Maestría.

En aquel momento, los cargos de Jefaturas y Gerencias eran ocupados, en el mejor de los casos, por profesionales con un grado académico de Licenciatura. Este era considerado el grado máximo, tanto así que obtener un posgrado adicional, como la Maestría, no era relevante para poder optar por algún puesto profesional de jerarquía superior; además, a nivel de Clasificación y Valoración de Puestos ni siquiera aparecía registrado ese grado y, consecuentemente, no se asignaba ninguna remuneración económica en reconocimiento al mismo.

No obstante, después de más de 30 años de que iniciara la oferta de Maestrías por parte de algunas universidades del país, toma cada vez más relevancia el que un profesional quien aspire a posiciones de Jefaturas y principalmente de Gerencias posea un posgrado que lo haga competente. Esto para cumplir con los requisitos que demanda el ejercicio profesional de la administración de los negocios, pues tanto el nivel de profesionalismo como la oferta de fuerza laboral capacitada aumentó.

### *Justificación*

El estudio de las competencias que debe poseer un MBA (Master in Business Administration) en Mercadeo se justifica desde dos ópticas: la importancia para las empresas y la importancia para el investigador.

#### *Importancia para las empresas*

Durante el siglo XXI, a diferencia de años atrás, las empresas valoran en su personal competencias que no eran relevantes; por ejemplo, la habilidad de desarrollar buenas relaciones interpersonales (en el pasado, el Jefe no tenía necesariamente que hacer uso de la amabilidad al pedir las tareas (por favor) ni de la cortesía o comprensión) y en el

caso específico del área de Mercadeo se busca competencias como la orientación hacia un enfoque comercial, es decir, sensibilidad para detectar oportunidades comerciales o de nuevos negocios (esto era una responsabilidad del área de ventas).

### ***Importancia para el investigador***

Esta investigación pretende descubrir cuáles son las competencias que hacen a un MBA ser un candidato óptimo elegible y descubrir si para los empleadores son satisfechas de forma efectiva. Ahora bien, el enfoque se hará en el Máster que se desempeña en el área de Mercadeo y en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios.

## Marco referencial

El marco referencial es la fundamentación teórica sobre la cual este estudio se desarrollará. Esto permitirá profundizar en los conceptos que guiarán el análisis de los resultados obtenidos para lograr validar, debatir y concluir esta investigación.

### *La motivación humana*

Los actos de los seres humanos se impulsan gracias a un motivo, que puede ser producido por un estímulo externo, generado por el ambiente, o interno propio de la mente del individuo: “Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 1983, p. 49).

El teórico psicológico David McClelland, desde los años 50, realizó diversas investigaciones con respecto a la motivación humana como fundamento de la gestión por competencias. Asimismo, Alles (2010) menciona que “comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (p.55).

La conducta de las personas, según McClelland (1987), se rige por tres sistemas motivacionales, a saber:

- a. Los logros como motivación: las personas motivadas por logros son aquellas que prefieren tareas donde pueden mejorar es decir, obtener resultados más satisfactorios ya sea realizando menos o igual trabajo u obtener los mismos resultados, pero con menos trabajo.
- b. El poder como motivación: los individuos motivados por el poder son altamente competitivos, pues los incentiva el reconocimiento y el renombre.
- c. La pertenencia como motivación: esto se refiere a que para algunas personas la necesidad de estar con otros es todo un motivador.

Los seres humanos se conducen por motivos que inciden en los resultados de sus acciones, en consecuencia, el ser competente a nivel laboral está directamente relacionado con el sistema motivacional que se posea para ello.

### Origen del concepto “competencias”

Son muchos los autores que se han referido al término de competencias, sin embargo, tomando en cuenta algunos de ellos, a continuación se presenta un cuadro-resumen de los orígenes del concepto:

Año	Investigador	Hallazgo
1949	Talcott Parsons, Sociólogo Estadounidense 1902 – 1979	Promulga el concepto de Acción Social. Define que una de las variables para estructurar las situaciones sociales era "valorar a la persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria" (www.getiopolis.com)
1950	David McClelland, Teórico Psicológico Estadounidense 1917 – 1998	Establece la relación <i>necesidad de logro / calidad en el trabajo</i> , para comprender el concepto de motivación
1973	David McClelland	Demostró que el curriculum académico y los exámenes de inteligencia no aseguraban por sí solos que un individuo fuese exitoso, indicó que esto lo determina la competencia, no la inteligencia
Actualmente	Richard Boyatzis, Psicólogo Social	Deduce que los líderes, en general, poseen ciertas características personales que los definen, sin embargo, hay algunas características que solo las poseen las personas que realizan de manera excelente sus gestiones
Actualmente	Martha Alicia Alles, Doctora en Administración	Propulsora de la Gestión por Competencias
Actualmente	Hellriegel y Slocum	Analizan el comportamiento organizacional basado en 7 competencias

Fuente: Elaboración propia

Se puede notar que desde 1949 existía la necesidad de instaurar lo sobresaliente sobre lo común (valorando resultados). Así, se trata de descubrir qué hace a una persona ser más competente que otra; esto desencadenó una serie de investigaciones que hoy desembocan en la implementación, por parte de las organizaciones, de la gestión de competencias.

### Definición de competencia

Según Hellriegel y Slocum (2004), las competencias son “un conjunto interrelacionado de habilidades, conductas, actitudes y conocimientos que necesita un individuo para ser eficaz en la mayoría de los puestos profesionales y gerenciales” (p.4).

Por su parte, el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA) define las competencias como:

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente. (www.ilo.org)

Las competencias de un trabajador son, en definitiva, sus habilidades demostradas en el accionar diario de sus funciones y no un resultado al azar. Alles (2010) menciona que “todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad” (p.60).

### *Tipos de competencias genéricas*

A continuación se detallan tres enfoques diferentes para clasificar las competencias en términos generales.

#### *Clasificación de competencias según la Organización Internacional del Trabajo*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009) menciona que un trabajador puede evidenciar dos tipos de competencias: poseídas y desarrollables.

#### **Competencias poseídas**

Las competencias poseídas se refieren a las conductas, actitudes y valores que posee cada quien: difícilmente se pueden cambiar porque representan la personalidad del individuo. Ejemplos de ellas: la habilidad de auto aprendizaje y el ser enfocado al cliente.

#### **Competencias desarrollables**

Estas son las que un individuo puede aprender mediante la práctica y/o capacitación. Abarcan tanto las habilidades como los conocimientos técnicos y operativos, tales como: manejo de maquinaria, interpretación de datos o el conocimiento de idiomas.

#### *Clasificación de competencias según Lyle M., Spencer Jr. y Signe M. Spencer*

Por otro lado, para Spencer y Spencer, citados por Alles (2010), las competencias son de cinco tipos:

#### **Motivación**

Lo que motive a un individuo hará que se esfuerce por alcanzarlo, de tal manera que desarrollará habilidades enfocadas en el cumplimiento de esa meta. Por el contrario, no



se desenvolverá en aquellos campos que no le resulten motivadores. El logro es una competencia ejemplo del tipo motivación.

### **Características**

Estas abarcan los requisitos para el desempeño de ciertas funciones específicas; por ejemplo, un médico cirujano debe poseer como característica un pulso firme, ya que un pulso tembloroso podría resultar fatal y hacerlo incompetente para una cirugía.

### **Concepto propio**

Como lo menciona su título, se refiere a que algunas competencias están relacionadas con la auto imagen o lo que el individuo considere sobre sí mismo: la autoconfianza.

### **Conocimiento**

Las competencias del tipo de conocimiento corresponden a lo que un sujeto sabe y es capaz de realizar y no necesariamente con lo que hará al momento de desempeñar su gestión; por lo cual, este es un tipo de competencia muy compleja. Un ejemplo es el conocimiento en Contabilidad que debe poseer un Gerente Financiero.

### **Habilidad**

Cada persona posee habilidades que le caracterizan; es el caso de un diseñador que labora en una agencia de publicidad y es capaz de plasmar gráficamente un concepto, logrando así transmitir hábilmente un mensaje atractivo.

### ***Clasificación de competencias según Don Hellriegel y John W. Slocum Jr.***

Para efectos de esta investigación, se evaluará las competencias genéricas de un MBA en Mercadeo tomando como guía el enfoque que agrupa las competencias en siete tipos, aportado por Hellriegel y Slocum (2004). Estos autores definen las siguientes competencias como básicas; es decir, aplicables a cualquier individuo, independientemente de que se desempeñe en un puesto de liderazgo o no.

### **Manejo propio**

Este se refiere a que el sujeto es capaz de evaluar sus fortalezas y debilidades, lograr metas personales, adquirir nuevos conocimientos y equilibrar tanto su vida laboral como personal.

### **Manejo de la comunicación**

Cuando se posee la facilidad de transmitir e intercambiar emociones y datos verbalmente, a través de la escritura, haciendo uso de los medios electrónicos, del lenguaje no verbal y de cualquier otra forma de comunicación, se es competente en el manejo de ésta.

### **Manejo de la diversidad**

Si un individuo tiene la capacidad de potenciar las diferencias individuales y grupales como una fortaleza organizacional y, además, las valora, es competente en el manejo de la diversidad.

### **Manejo de la ética**

La competencia del manejo de la ética está relacionada con la aptitud para distinguir entre lo correcto y lo incorrecto a la hora de tomar decisiones y actuar.

### **Manejo transcultural**

Este tipo de competencia implica que la persona posea apertura suficiente para respetar las diferencias y similitudes entre culturas y naciones diferentes.

### **Manejo de equipos**

El encargado es eficaz guiando, apoyando, facilitando y promoviendo el cumplimiento de las metas de su equipo.

### **Manejo del cambio**

Este se refiere a la habilidad de adaptar o cambiar los recursos humanos, económicos, tecnológicos, estratégicos, etcétera en pro de la organización.

## ***Tipos de competencias específicas de un mercadólogo***

Uno de los objetivos principales de esta investigación es definir las competencias que debe poseer un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios. Por eso, es importante definir cuáles son las competencias demandadas por el mercado laboral para un MBA cuyo énfasis sea el Mercadeo.

### ***Mercadeo: ¿Qué es?***

Con respecto a la definición del término Mercadeo, Kotler (1996) apunta que “la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos

obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (p. 7)

El mercadeo o “marketing” implica el desarrollo de una estrategia y plan que guíen el rumbo comercial de una organización. Así, se deben detallar objetivos, presupuestos, medios y estrategias de comunicación, canales, cronogramas, y responsables.

### **Competencias de un mercadólogo según Joseph P. Guiltinan y Gordon W. Paul**

En cuanto a qué tipo de competencias requiere un mercadólogo o profesional especialista en Mercadeo, Guiltinan y Paul (1990) expresan que:

El desempeño de la diversidad de actividades requeridas en mercadeo exige el conocimiento de variadas habilidades y disciplinas. Las relaciones interpersonales son de fundamental importancia para algunos trabajos en mercadeo (tal como las ventas), la creatividad es definitiva para otros (como por ejemplo el diseño de programa de publicidad) y las aptitudes de investigación son importantes aún en otras áreas (como en el caso de desarrollo de productos). (p.1)

### **Funciones de un mercadólogo**

Enfáticamente, un profesional en Mercadeo es responsable de generación de demanda: atraer clientes a la organización.

Esto se resume en seis funciones principales:

1. Reconocer las necesidades de los clientes.
2. Satisfacer esas necesidades por medio del diseño de bienes y/o servicios.
3. Desarrollar un plan de comunicación que informe al consumidor los bienes y/o servicios a su disposición.
4. Velar porque los clientes encuentren el bien y/o servicio al momento y en el lugar requerido.
5. Fijar precios tomando en cuenta la competencia y los costos implicados en la preparación/producción de esos bienes y/o servicios.
6. Asegurar la satisfacción del cliente por medio de estrategias post venta que promuevan la recompra y/o la recomendación de nuevos clientes.

### **Competencias de un mercadólogo según empresas reclutadoras en Costa Rica**

El nivel de competitividad actual exige al profesional en Mercadeo contar con una serie de capacidades específicas para el desempeño de su gestión; éstas son adicionales a las competencias genéricas expuestas anteriormente.

Haciendo una investigación sobre las competencias para los MBA en Mercadeo solicitadas por las empresas reclutadoras en Costa Rica, se elige, para fines prácticos de esta investigación tomar como referencia las seis más recurrentes:

### **Desarrollo de relaciones interpersonales**

Esta conlleva la habilidad de mantener la cordialidad, respeto y buen trato con todas las personas (internas y externas a la organización) con quienes se interactúa. Lo que promueve un ambiente de apertura y accesibilidad.

### **Creatividad e innovación**

Tal competencia implica la capacidad de romper paradigmas, buscando siempre novedosas y mejores formas de hacer las cosas. La persona asume riesgos controlados para probar nuevas alternativas, con el objetivo de buscar competitividad y diferenciación a nivel empresarial.

### **Investigación y análisis de datos**

Los profesionales en mercadeo deben siempre estar actualizados, buscando encontrar información útil para el mejor desempeño de los bienes y/o servicios que prestan/ofrecen. Deben ser capaces de comprender la información, sus implicaciones y consecuencias, para, en base a ello, tomar decisiones asertivas.

### **Orientación a resultados**

Esta se da cuando la persona tiene orientación al logro, lo cual implica que buscará alcanzar las metas establecidas y las sobrepasará. Además, conlleva la necesidad de hacer las tareas de manera excepcional para siempre quedar bien y cumplir.

### **Espíritu comercial**

El individuo tiene claridad de las principales actividades del negocio, por lo que se enfoca en lograr los objetivos planteados al respecto y apoya de manera proactiva el desarrollo de la organización. Además, descubre cuáles actividades aportan rentabilidad y las promueve.

### **Tolerancia al estrés**

Esta consiste en la capacidad de control en situaciones de presión, donde se debe responder con rapidez y eficiencia para lograr avanzar con las tareas asignadas.

De esta manera, queda claramente establecido que un MBA en Mercadeo es competente cuando posee tanto las competencias genéricas, aplicadas a cualquier profesional, como las específicas del área de Mercadeo, sobre las cuales recae su responsabilidad

directamente con la Gerencia General o a quien responda en la organización a la cual preste sus servicios.

## Marco metodológico

Esta sección define los pasos a seguir para realizar la investigación en cuestión. La descripción de la metodología anuncia cómo se recopilarán y analizarán los datos con el fin de detallar conclusiones

### Objetivos generales y objetivos específicos

Los objetivos generales y específicos permiten guiar el estudio hacia una meta clara de investigación: indican qué se persigue en ella.

#### Objetivos generales:

1. Definir las competencias que debe poseer un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios.
2. Investigar si desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria, esas competencias son efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata.

#### Objetivos específicos:

1. Identificar las competencias que debe poseer un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios.
2. Evaluar si las competencias que posee un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios son efectivamente satisfechas.
3. Indicar si desde la realidad de las empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios, es requisito indispensable para optar por un puesto gerencial o de liderazgo en Mercadeo contar con un MBA o si basta con que el candidato posea las competencias requeridas por la organización.
4. Indagar si un MBA en Mercadeo que cuente con las competencias requeridas por empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios posee un salario

más alto que un candidato que no sea MBA en Mercadeo, pero que sí posea las competencias requeridas por la organización.

### ***Enfoques de la investigación***

La búsqueda de conocimientos ha hecho que el ser humano defina metodologías, las cuales le faciliten y guíen en el proceso de encontrar respuestas a las diversas interrogantes que surgen día a día. Los tipos de enfoque para una investigación son tres: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. Esta investigación utilizará el enfoque mixto.

#### ***Enfoque Mixto***

Este hace una mezcla de los enfoques cuantitativo y cualitativo, se realiza una investigación tomando en cuenta la perspectiva científica cuantitativa o cualitativa.

La primera perspectiva controla los fenómenos y permite generalizar los resultados obtenidos. En general, se inicia con el planteamiento de un problema, se revisa la bibliografía existente, se construye un marco teórico, se infiere una hipótesis, se pone a prueba la hipótesis por medio de un instrumento de investigación, se analizan los resultados obtenidos y finaliza con la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Este enfoque ha sido mayormente utilizado en las ciencias exactas (Biología, Química y Física).

Por su parte, el enfoque cualitativo no parte de una teoría o idea preconcebida, sino que mediante la observación explora, describe y recaba hechos con los cuales posteriormente teoriza. Se utiliza primordialmente en Psicología Social, Antropología y Etnografía (disciplinas humanísticas).

Debido a que el presente estudio recabará información cuantitativa por medio de la recopilación de datos estadísticos y también se obtendrán datos cualitativos referentes a los tipos de competencias que las empresas reclutadoras actualmente exigen a los MBA en Mercadeo, el enfoque a utilizar es el mixto.

### ***Fuentes de ideas para la investigación***

Las fuentes de las cuales un investigador puede tomar la información que requiere para el desarrollo de su investigación son diversas. Se utilizan con el objetivo de generar ideas sobre el tema en estudio y así abarcar la mayor cantidad de conocimiento existente al respecto. Las ideas de investigación “representan el primer acercamiento a la realidad

que se investigará, o a los fenómenos, eventos y ambientes para estudiar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2008, p. 38).

### *Propia experiencia del investigador como fuente de ideas para la investigación*

A lo largo de 14 años de experiencia laboral en el área de Mercadeo de empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios, las competencias que siempre mencionan los reclutadores como requisito para un MBA en Mercadeo son:

- Capacidad analítica
- Innovación
- Liderazgo
- Habilidad para el logro de metas
- Orientado a resultados
- Proactivo
- Facilidad de expresión
- Ordenado
- Disciplinado
- Capacidad para trabajar en equipo
- Habilidad en el manejo del estrés
- Orientado a los detalles
- Habilidad para forjar buenas relaciones interpersonales
- Capaz de transmitir conocimientos

Si bien estas competencias no son requeridas al 100% por todas las empresas donde el investigador ha aspirado o laborado en algún momento, sí representan la suma de las competencias que en términos generales solicitan y prefieren o desean los reclutadores.

### *Experiencia de los colegas como fuente de ideas para la investigación*

Se consultó a colegas quienes también son MBA en Mercadeo y que se han desempeñado, aspirado o laboran actualmente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios en esta área. Se les preguntó cuáles son las competencias que les han solicitado como requisito para el desempeño de sus funciones, estas fueron las detalladas:

- Habilidad para generar ideas
- Estratega



- Capacidad de persuasión con respecto a otros profesionales
- Habilidades comunicativas, escritas y orales
- Responsabilidad social
- Orientado al uso de la tecnología para la generación de demanda
- Habilidad para desarrollar sinergia de grupo
- Orientado a la actualización profesional
- Habilidad en la toma de decisiones

### *Empresas reclutadoras como fuente de ideas para la investigación*

Por último, el investigador realizó un estudio de cuáles son las competencias que actualmente las empresas reclutadoras de personal capacitado para desempeñarse en cargos de liderazgo en Mercadeo solicitan y publican ya sea en los periódicos locales o en sus páginas electrónicas.

El periódico local revisado fue el diario La Nación y las páginas electrónicas son: [www.eempleo.com](http://www.eempleo.com); [www.tecoloco.com](http://www.tecoloco.com); [www.computrabajo.com](http://www.computrabajo.com); [www.empleos.net](http://www.empleos.net).

El resumen de las competencias recurrentes es el siguiente:

- Confidencialidad en el manejo de información
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad analítica
- Buena comunicación
- Orientado al desarrollo de alianzas estratégicas
- Orientado a generar competitividad
- Enfoque comercial
- Habilidad de negociación
- Orientado a resultados
- Dinamismo/energía
- Influencia y motivación de equipo
- Sensibilidad para captar oportunidades de negocios
- Enfoque en el servicio al cliente
- Habilidad para trabajar bajo presión y por objetivos
- Disponibilidad de horarios

- Liderazgo

El lector puede apreciar que en las tres fuentes utilizadas, hay competencias de un MBA en Mercadeo recurrentes, es decir, que los reclutadores solicitan a los aspirantes con mayor insistencia.

Esta es la razón por la que el investigador decide focalizar su estudio en seis competencias específicas que aportan diferenciación al profesional en Mercadeo y que están siendo solicitadas en el mercado laboral mayormente, a saber:

- Desarrollo de relaciones interpersonales
- Creatividad e innovación
- Investigación y análisis de datos
- Orientación a resultados
- Espíritu comercial
- Tolerancia al estrés

A su vez, al hacer la investigación en las fuentes ya detalladas, se descubre que para el presente estudio es necesario analizar las competencias genéricas que el mercado laboral solicita a quienes aspiran a posiciones de liderazgo, independientemente de su área de especialidad. Por lo tanto, se eligen siete competencias que también serán investigadas:

- Manejo propio
- Manejo de la comunicación
- Manejo de la diversidad
- Manejo de la ética
- Manejo transcultural
- Manejo de equipos de trabajo
- Manejo del cambio

### ***Tipo de estudio***

El tipo de estudio determina el enfoque que tendrá la investigación. Además, influye en los instrumentos a utilizar para la recaudación de información y su posterior análisis.

### ***Estudios exploratorios***

Estos estudios se realizan sobre temas poco estudiados; es decir, casi no existe información al respecto, o bien se quiere realizar la investigación desde una óptica diferente.

### ***Estudios descriptivos***

Tales estudios detallan situaciones o eventos; son específicos en cuanto a características, perfiles o propiedades. Toman en cuenta diferentes variables para poder describir lo que se investigue.

### ***Estudios correlacionales***

Estos son de utilidad cuando el interés de la investigación es medir variables que en apariencia tiene relación: primero, se miden independientemente y luego se analiza la correlación.

### ***Estudios explicativos***

Su función es determinar las causas de los hechos motivo de estudio: explican por qué suceden y bajo qué condiciones se presentan.

Como el objetivo de la presente investigación radica en describir cuáles son las competencias de un MBA en Mercadeo que se desempeñe en empresas de comercialización de bienes y/o servicios, el tipo de estudio a utilizar será el descriptivo.

### ***Formulación de Hipótesis***

Las hipótesis son “las guías para una investigación o estudio” (Hernández et al. 2008, p. 122).

No todas las investigaciones del tipo cualitativo con un alcance descriptivo, como es el caso del presente estudio, cuentan con la formulación de una hipótesis, ya que el objetivo de las mismas es precisamente, conforme avanza la investigación, deducir una hipótesis en base a los datos recolectados y analizados. Ahora bien, una investigación de tipo cualitativo con un alcance descriptivo incluye hipótesis únicamente en el caso de predecir resultados.

Por tal motivo, la formulación de la hipótesis para este estudio se plantea en concordancia con la pregunta principal del objetivo de la investigación:

¿Cuáles son las competencias que debe poseer un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios?

### **Selección de la muestra**

La muestra seleccionada es probabilística, pues se realiza de manera aleatoria y con la misma probabilidad de ser elegidos.

La muestra es de 50 candidatos que cumplen con el siguiente perfil:

- a. Profesional que se desempeña en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios.
- b. Puede o no poseer un MBA.
- c. Debe tener o haber tenido la responsabilidad de contratar un MBA en Mercadeo.
- d. Debe tener la disponibilidad de prestar sus conocimientos al presente estudio y hacerlos públicos.

### **Recolección de información**

Para la recolección de información se ha diseñado un cuestionario que posee la siguiente estructura:

1. Sección A: Datos generales del informante (7 preguntas).
2. Sección B: Información con respecto a competencias genéricas para un Gerente de Mercadeo (7 preguntas).
3. Sección C: Referencias en cuanto a competencias específicas para un Gerente de Mercadeo (6 preguntas).
4. Sección D: Datos sobre expectativa versus competencias reales de un MBA en Mercadeo (4 preguntas).
5. Sección E: Información concerniente a algunas diferencias de ser MBA o no serlo (2 preguntas).

El cuestionario cuenta con un total de 26 preguntas, tanto abiertas (que permiten al informante la redacción de una respuesta no condicionada), como cerradas (se deberá elegir entre las opciones de respuesta predeterminadas).

La aplicación del cuestionario se realizará de dos maneras:

- a. Autoadministrado: el cuestionario se entregará directamente a cada informante y él lo llenará por sí mismo. Se le hará llegar por correo electrónico o en una visita a su lugar de trabajo o residencia, en este caso se dejará un ejemplar impreso.
- b. Por entrevista: esta podrá realizarse de manera personal o vía telefónica; el informante solo deberá responder a las consultas, el entrevistador (responsable de la presente investigación) es quien formula las preguntas y anota las respuestas.

## Análisis de resultados

En este capítulo se hará un análisis de los principales resultados que aportan información útil para validar los objetivos planteados.

Debido a que el instrumento utilizado para la recopilación de la información es un cuestionario que consta de cinco secciones, el análisis se realizará en ese orden.

### *Sección A: Datos generales de los informantes*

La muestra se conforma de 50 informantes, de los cuales:

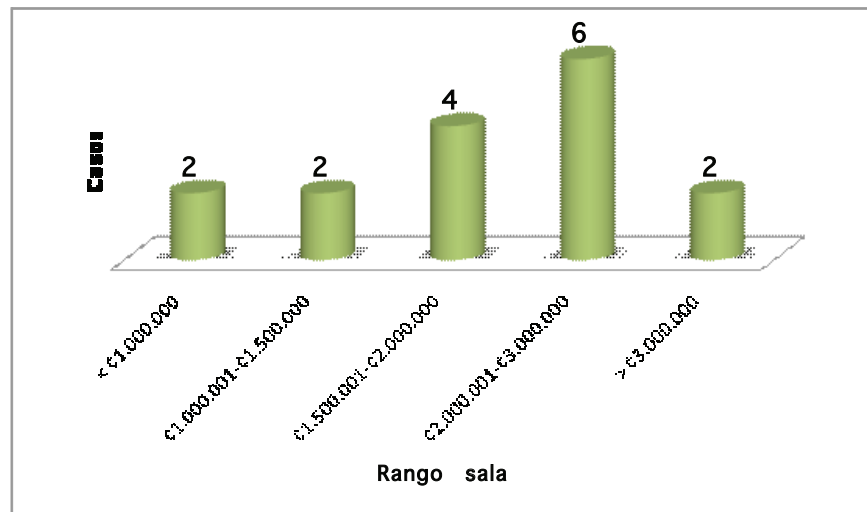
- El 52% son hombres y el 48% mujeres.
- EL 62% se encuentra entre los 31 a 45 años de edad.
- El 52% posee un grado académico de Maestría.
- El 44% tiene una especialización o énfasis académico en Mercadeo.
- El 66% tiene una posición gerencial.
- El 28% se desempeña en el departamento de Gerencia Gerencial, el 26% en el departamento de Mercadeo, el 20% en el departamento de Recursos Humanos, el 10% en el departamento Comercial y el 16% restante en otros departamentos.
- El 52% indica que percibe un salario entre ¢2.000.001 a más de ¢3.000.001.

### **Análisis de la variable salario**

A continuación se detalla los principales hallazgos con respecto a la variable salario, según indicaciones de los informantes. Para efectos del análisis, los informantes también son llamados empleadores, ya que sus posiciones de liderazgo los facultan para la contratación de un MBA en Mercadeo que se desempeñe en el mismo puesto.

Gráfico N° 1

**Rango salarial de los MBA en Mercadeo que tienen un puesto de liderazgo en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el Gran Área Metropolitana (GAM).**

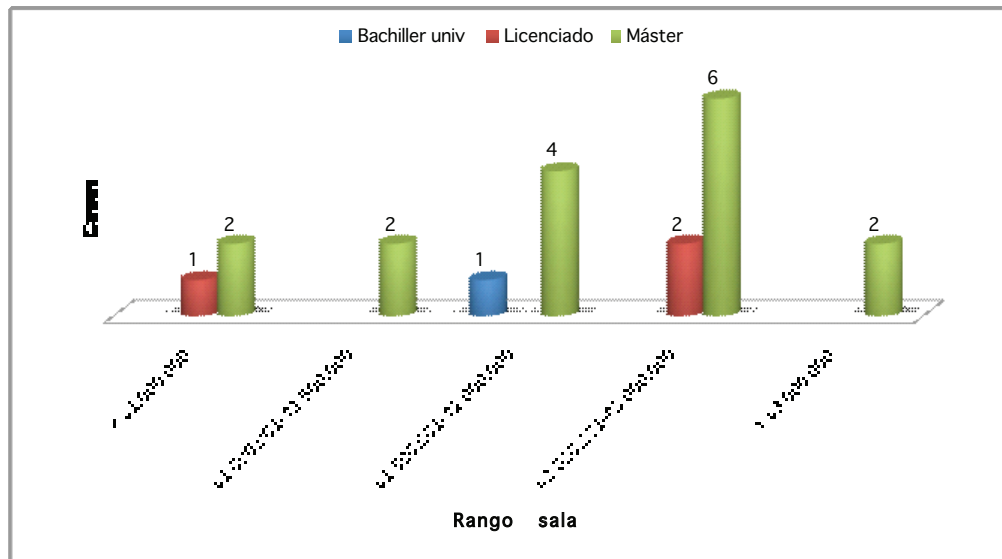


Fuente: Elaboración propia.

De la muestra seleccionada, 16 informantes poseen un título de MBA con énfasis en Mercadeo. Como se observa, seis indican que reciben un salario de ₡2.000.001 a ₡3.000.000 colones mensuales.

Gráfico N° 2

Rango salarial, según el grado académico con énfasis en Mercadeo, de los empleadores que ejercen en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que 20 informantes indicaron haberse especializado en Mercadeo, pero en diferentes grados académicos. De éstos, seis se ubican en el rango salarial que va de  $\phi$ 2.000.001 a  $\phi$ 3.000.000; además, poseen el título de MBA.



**Gráfico N°3**

**Rango salarial de los MBA en Mercadeo que se desempeñan como Gerentes de Mercadeo en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

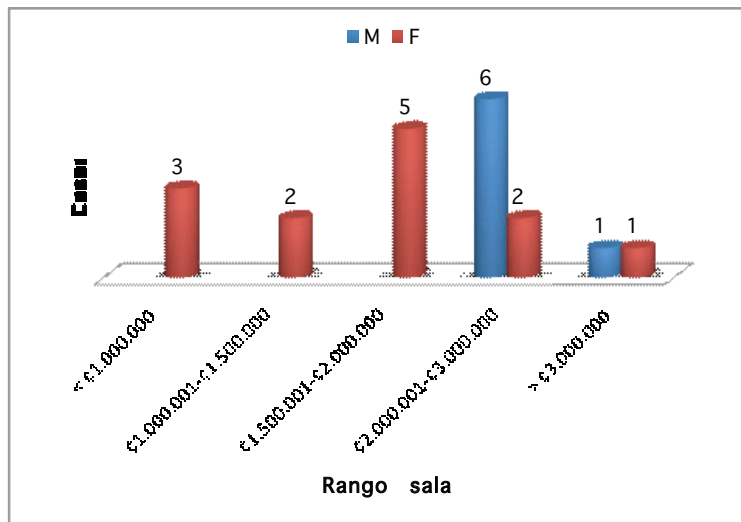


Fuente: Elaboración propia.

De los siete casos que indicaron ser MBA en Mercadeo y desempeñarse como Gerentes de esta área, cuatro dijeron recibir un salario entre ₡1.500.001 a ₡2.000.000.

**Gráfico N°4**

**Rango salarial por sexo de los empleadores que tienen un énfasis académico en Mercadeo y que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**



Fuente: Elaboración propia.

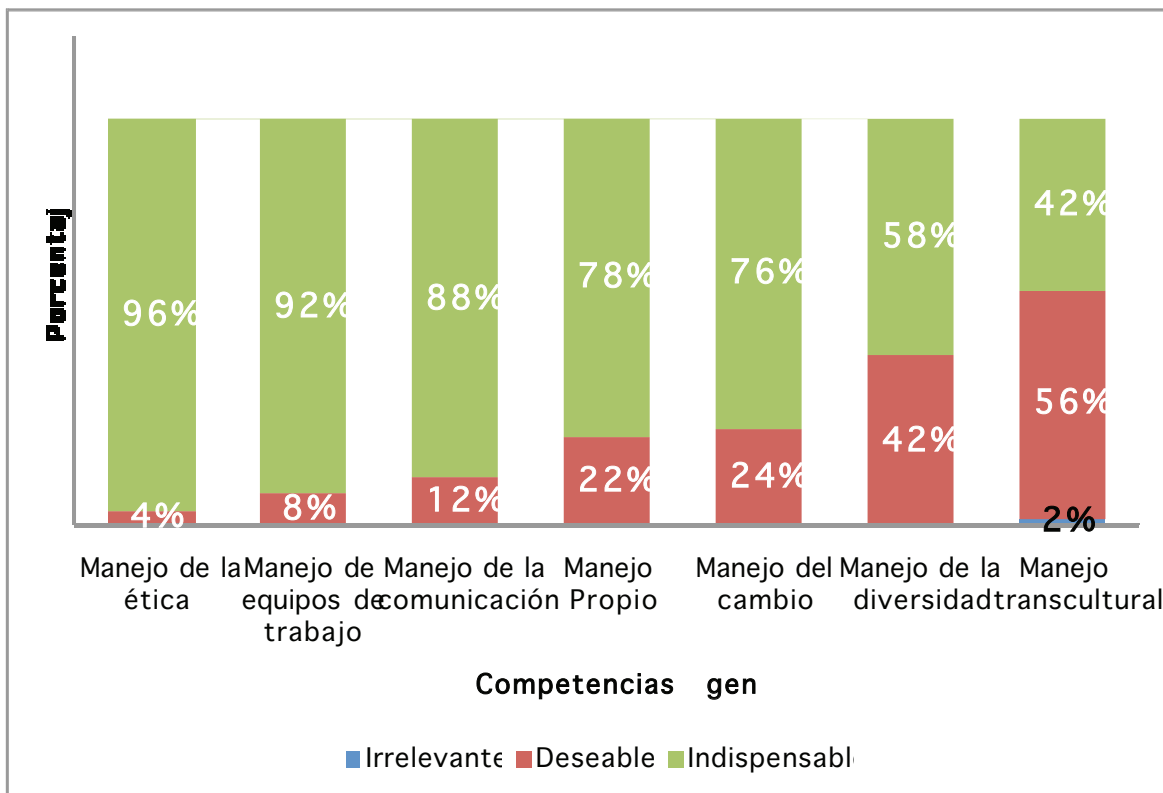
Al detallar el sexo de los informantes que cuentan con una especialización en Mercadeo, se muestra que trece son mujeres y siete son hombres. De los cuales, cinco féminas indican tener un salario de ¢1.500.001 a ¢2.000.000, mientras que seis casos masculinos señalan adquirir un salario de ¢2.000.001 a ¢3.000.000.

**Sección B: Competencias genéricas para un Gerente de Mercadeo**

Acá se analiza el nivel de importancia que los empleadores asignan a las siete competencias genéricas que debe poseer un MBA en Mercadeo, pensando en que se desempeñará como Gerente, Jefe, Coordinador, Director de Mercadeo o afín. Estas competencias son: Manejo propio, Manejo de la comunicación, Manejo de la diversidad, Manejo de la ética, Manejo Transcultural, Manejo de equipos de trabajo y Manejo del cambio.

**Gráfico N°1**

**Nivel de importancia de las competencias genéricas en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**



Fuente: Elaboración propia.

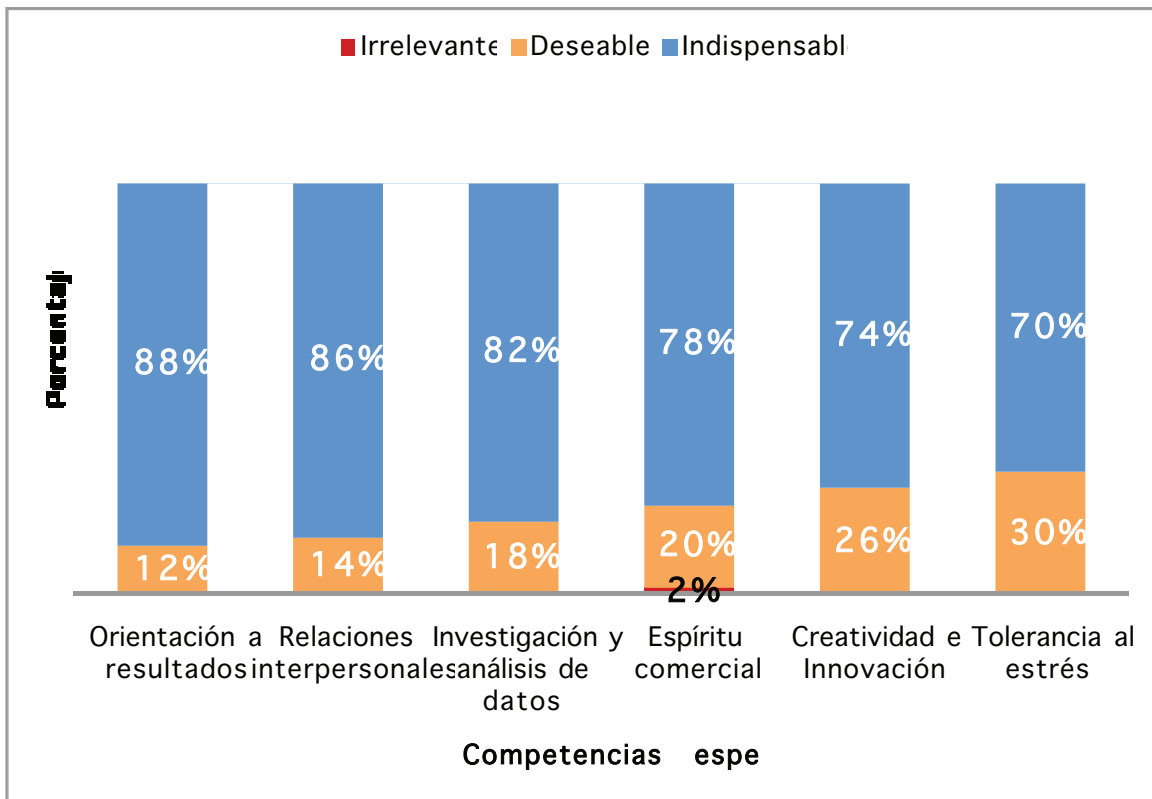
La mayoría de los empleadores indicaron que existen tres competencias genéricas indispensables para que un MBA en Mercadeo se desempeñe en puestos de liderazgo, a saber: Manejo de la ética, Manejo de equipos de trabajo y Manejo de la Comunicación.

### Sección C: Competencias específicas para un Gerente de Mercadeo

Esta sección muestra el nivel de importancia asignado por los empleadores a las competencias específicas que debe poseer un MBA en Mercadeo que se desempeña en puestos de liderazgo en esta área.

Gráfico N°1

**Nivel de importancia de las competencias específicas en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**



Fuente: Elaboración propia.

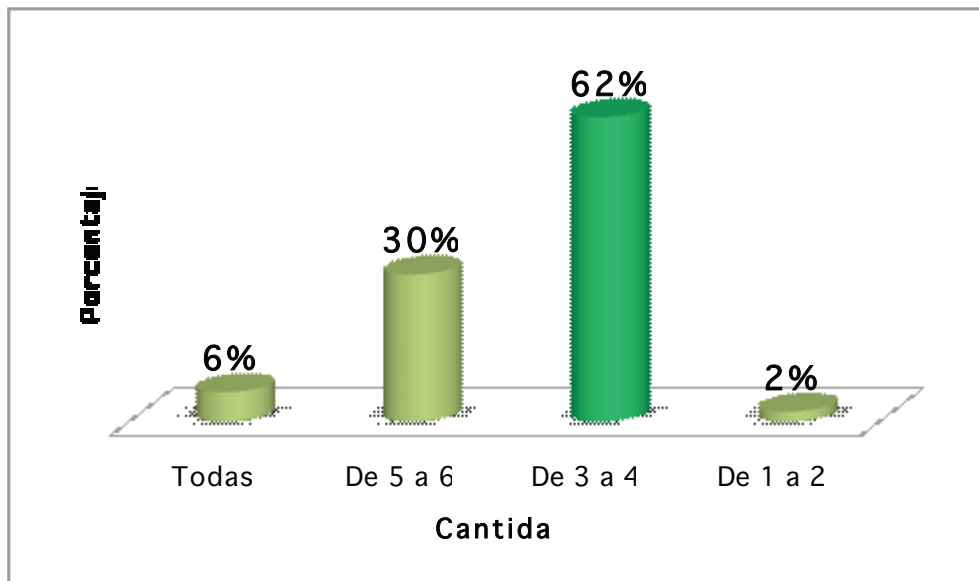
Son tres las competencias específicas catalogadas por los empleadores como indispensables: Orientación a resultados, Aptitud para desarrollar buenas relaciones interpersonales y Habilidad para la investigación y análisis de datos.

### Sección D: Expectativa versus competencias reales de un MBA en Mercadeo

Este apartado evalúa la cantidad de competencias, tanto genéricas como específicas, que los informantes han encontrado a lo largo de su trayectoria en los MBA en Mercadeo quienes ocupan puestos de liderazgo en Mercadeo. Asimismo, indica cuáles competencias genéricas y específicas se encuentran con menor frecuencia.

**Gráfico N°1**

**Cantidad de competencias genéricas en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

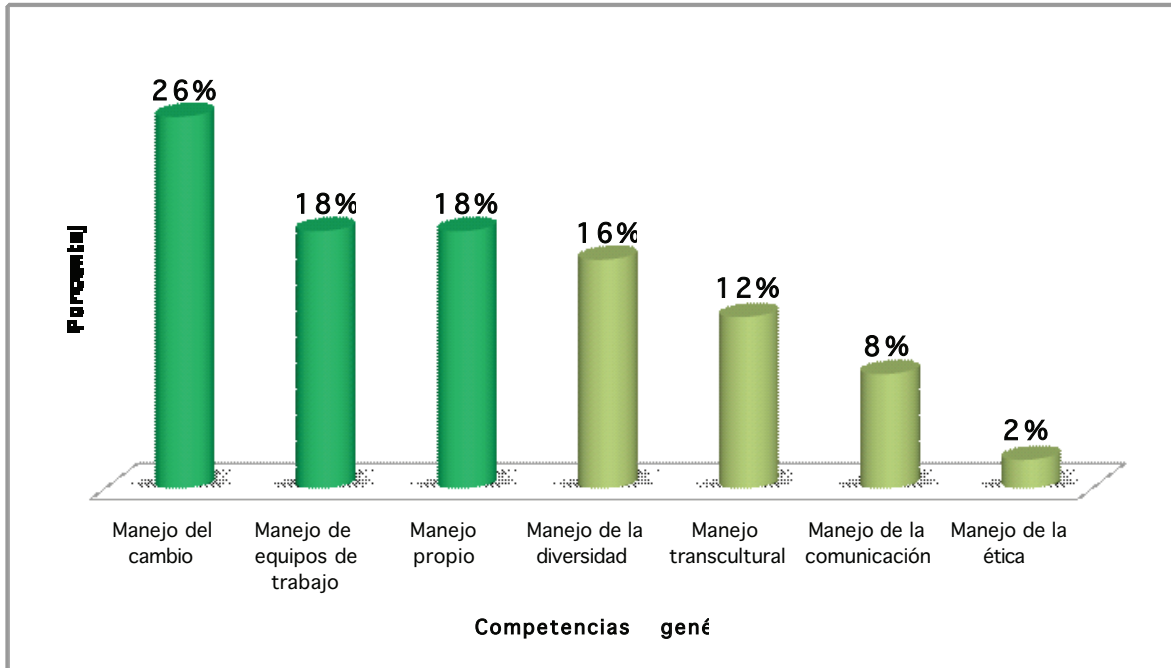


Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de competencias genéricas especificadas para este estudio (siete en total) que normalmente posee un MBA en Mercadeo quien se desempeña en puestos de liderazgo en el área de Mercadeo son de tres a cuatro, según los empleadores.

**Gráfico N°2**

**Competencias genéricas menos frecuentes en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

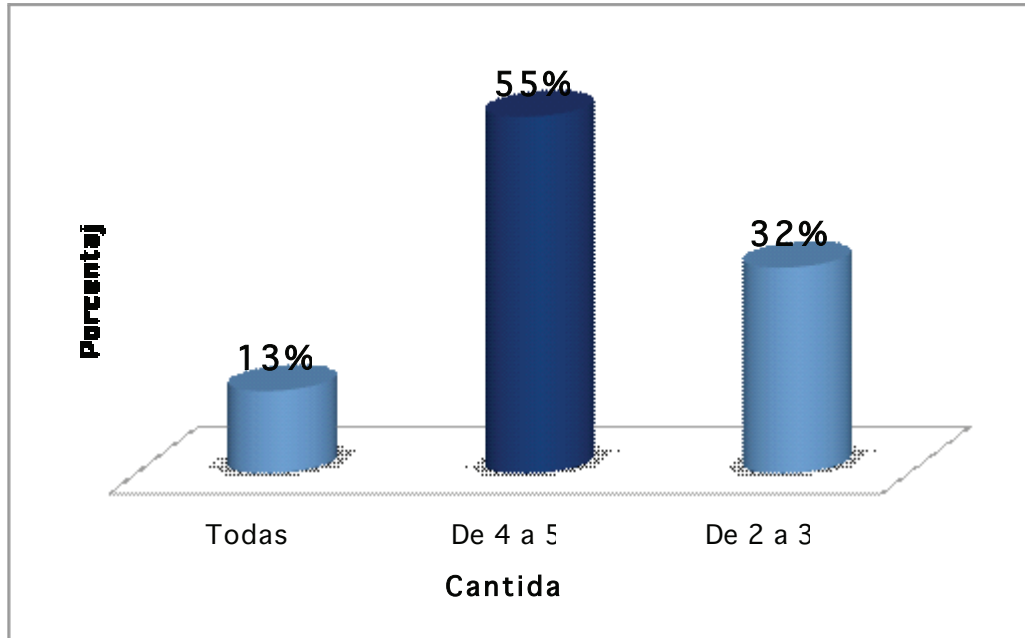


Fuente: Elaboración propia.

De las siete competencias genéricas estudiadas, los informantes declararon tres como las menos frecuentes: Manejo del cambio, Manejo de equipos de trabajo y Manejo propio. Por el contrario, el Manejo de la ética y de la comunicación son las más usuales.

**Gráfico N°3**

**Cantidad de competencias específicas en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

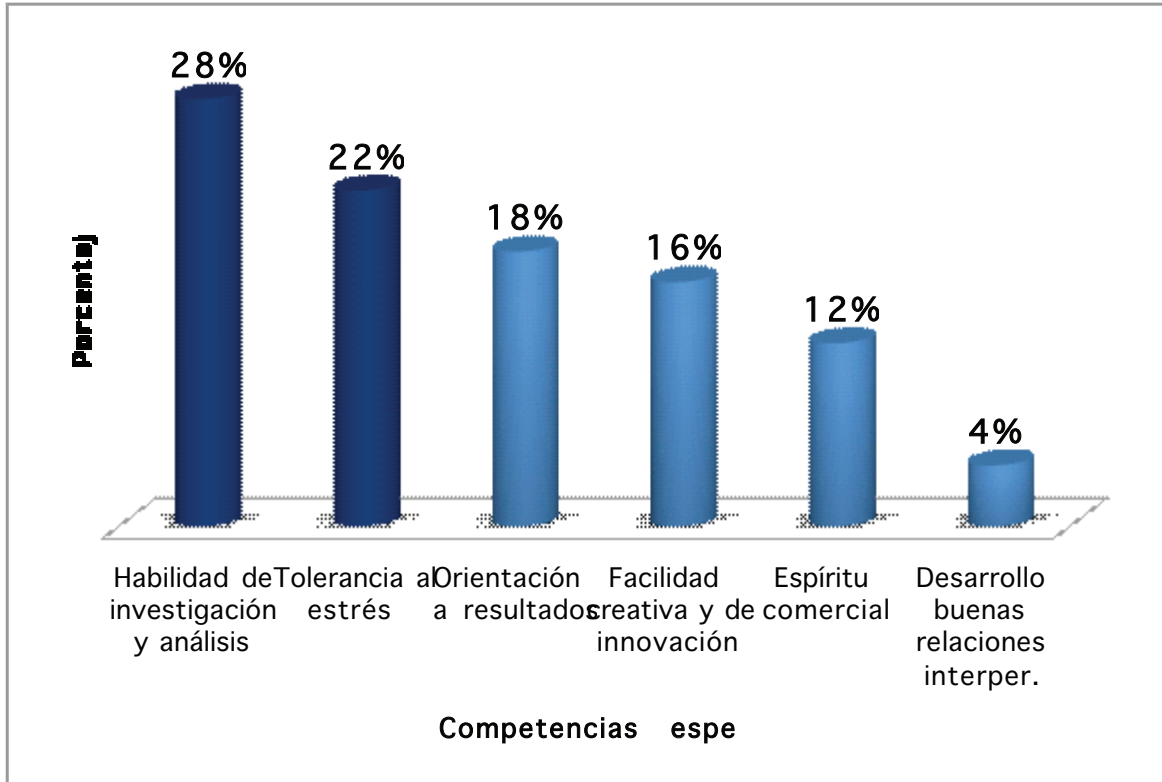


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la cantidad de competencias específicas tomadas en cuenta para este estudio (6 en total) que posee un MBA en Mercadeo cuyo desempeño es en puestos de liderazgo, la mayor parte de los empleadores indicaron que lo usual es encontrar de cuatro a cinco.

**Gráfico N°4**

**Competencias específicas menos frecuentes en un MBA en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM**



Fuente: Elaboración propia

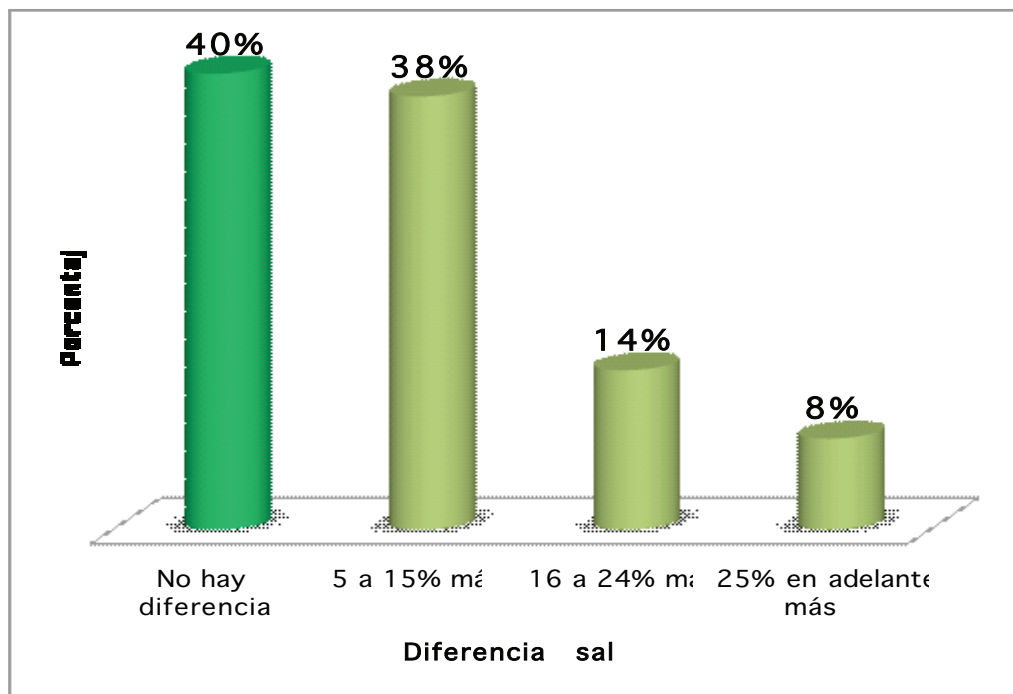
Un gran número de informantes concuerda en que las competencias específicas más difíciles de encontrar en un MBA en Mercadeo que se desempeña en puestos de liderazgo de empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios son dos: Habilidad de investigación y análisis, y Tolerancia al estrés. Se observa también que existen dos más frecuentes: Desarrollo de buenas relaciones interpersonales y Espíritu comercial.

### Sección E: Diferencias de oportunidad laboral entre ser MBA en Mercadeo o no serlo

Como parte final de la investigación, se consulta a los empleadores con respecto a la posibilidad laboral que tienen los candidatos a puestos de liderazgo en Mercadeo quienes sí posean un grado académico de MBA en Mercadeo versus candidatos que no lo tengan para empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios.

Gráfico N°1

**Diferencia salarial de un MBA en Mercadeo vs. un profesional que no lo es, donde ambos cuentan con suficiente experiencia para un puesto de liderazgo en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**



Fuente: Elaboración propia.

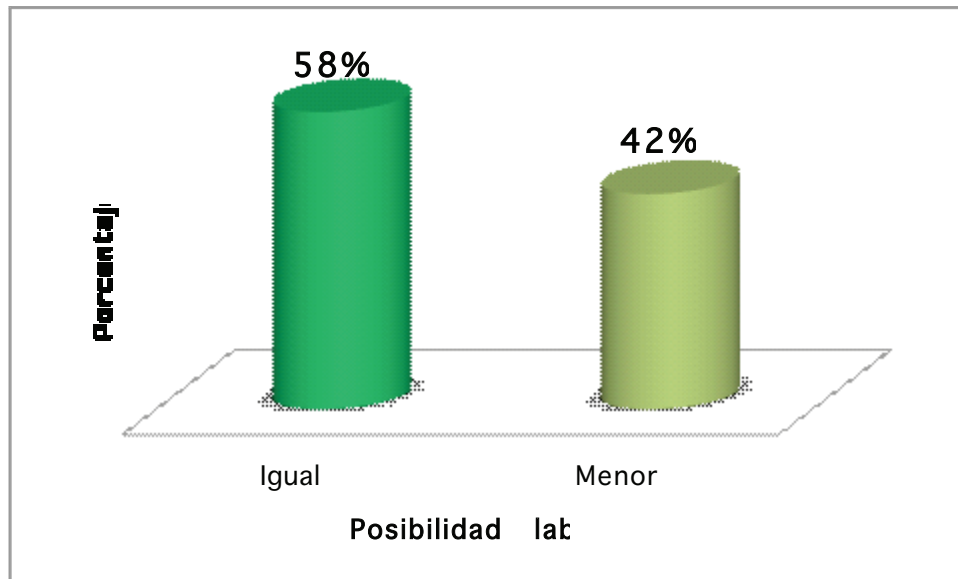
Un 40% de los empleadores indica que no existe diferencia salarial entre un profesional con vasta experiencia en Mercadeo sin un título de MBA en Mercadeo y uno que además de tener gran experiencia también posea el título de MBA en Mercadeo. Sin embargo, una cantidad casi similar de informantes (38%) indica que el candidato que sí



disfrute del grado de MBA en Mercadeo obtendría un salario entre un 5% y 15% más que quien no lo posea, aunque ambos cuenten con la experiencia requerida.

**Gráfico N°2**

**Posibilidad laboral de un candidato sin MBA en Mercadeo vs. un candidato que sí lo es, donde ambos cuentan con suficiente experiencia para un puesto de liderazgo en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

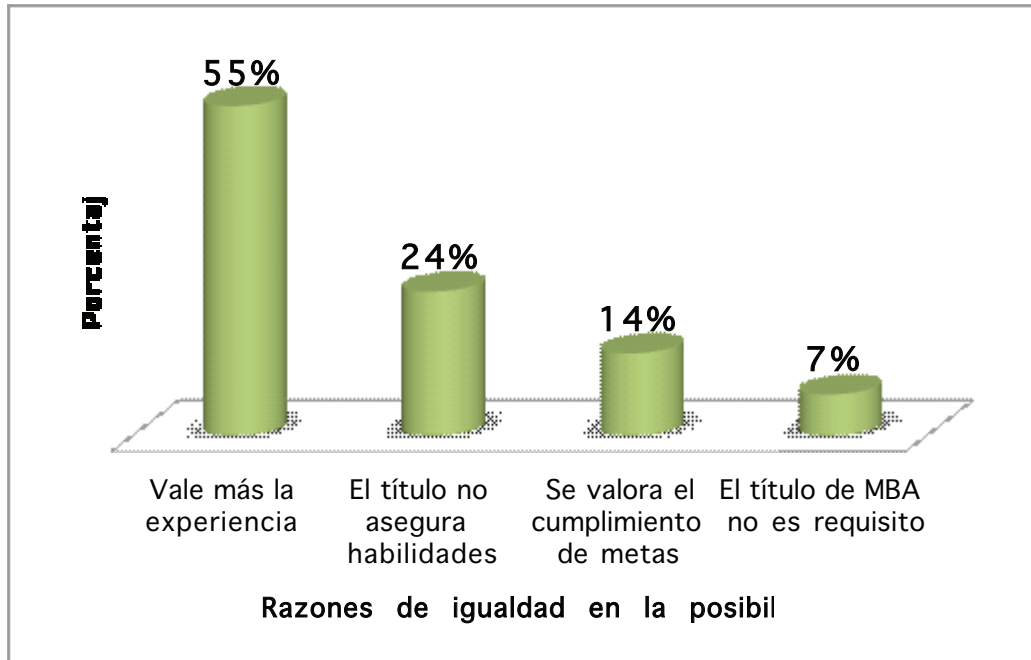


Fuente: Elaboración propia.

Un 58% de los informantes considera que las posibilidades de obtener una posición de liderazgo en el área de Mercadeo para un candidato experimentado en el campo, pero sin título de MBA en Mercadeo son iguales a las de quien es igualmente experimentado y además posee el título de MBA en Mercadeo. Ahora bien, un porcentaje muy alto (42%) indicó que tales posibilidades son menores para el solicitante que no posea el título de MBA, aunque cuente con suficiente práctica en el campo.

**Gráfico N°3**

**Razones para indicar que la posibilidad laboral de un candidato sin MBA en Mercadeo son iguales a las de quien sí lo es, donde ambos cuentan con suficiente experiencia para un puesto de liderazgo en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**

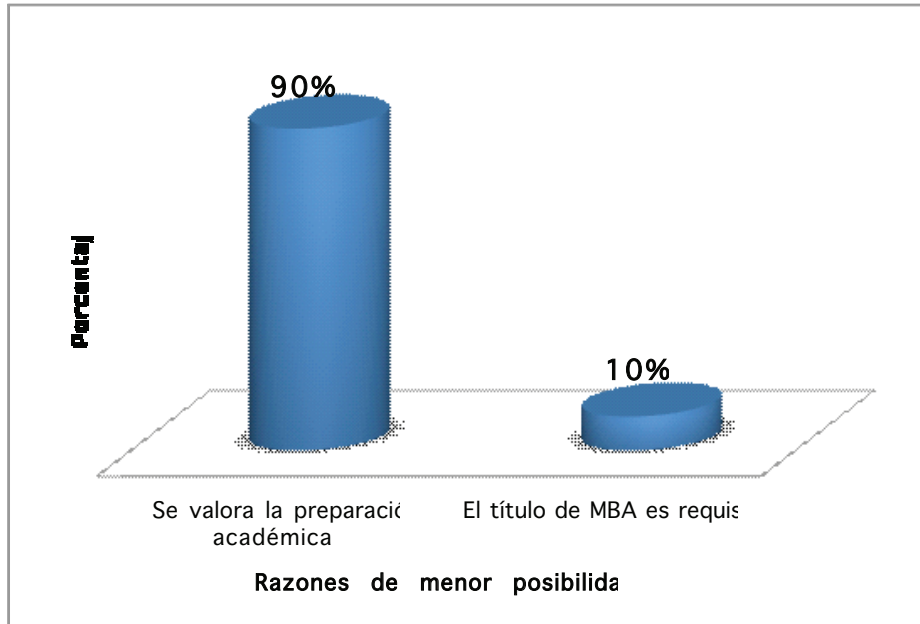


Fuente: Elaboración propia.

El 55% de los empleadores, quienes indicaron que las posibilidades laborales de un candidato sin grado de MBA en Mercadeo son iguales a las de aquel que sí lo posee, aducen tal afirmación porque valoran más la experiencia; aunque el título es deseable, no requisito.

**Gráfico N°4**

**Razones para indicar que la posibilidad laboral de un candidato sin MBA en Mercadeo son menores a las de un candidato que sí lo es, donde ambos cuentan con suficiente experiencia para un puesto de liderazgo en Mercadeo, según empleadores que se desempeñan en empresas comercializadoras de bienes y/o servicios, en el GAM.**



Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los empleadores coinciden en que las posibilidades para un candidato sin título de MBA versus aquel que sí lo posea, aunque ambos cuentan con amplia experiencia, son menores, explica que esto se debe a que en sus empresas se valora la preparación académica; además de que, a pesar de la igualdad de experiencia de quien no posea el grado, el MBA en Mercadeo siempre llevará ventaja.

## Conclusiones

De acuerdo al análisis de los resultados del capítulo anterior es posible determinar algunas conclusiones en concordancia con los objetivos planteados para la investigación.

1. Las competencias genéricas que los empleadores mayormente consideran indispensables para un MBA en Mercadeo que se desempeñe en puestos de liderazgo en el área de Mercadeo son: Manejo de la ética, Manejo de equipos de trabajo y Manejo de la Comunicación.
2. Las competencias específicas mayormente mencionadas por los informantes como indispensables para un MBA en Mercadeo que ejerce en puestos de liderazgo en el área de Mercadeo son: Orientación a resultados, Aptitud para desarrollar buenas relaciones interpersonales y Habilidad para la investigación y análisis de datos.
3. Para los empleadores, de las siete competencias genéricas de estudio, existen tres que se manifestaron como las menos frecuentes entre los MBA en Mercadeo quienes se desempeñan en puestos de liderazgo: Manejo del cambio, Manejo de equipos de trabajo y Manejo propio.
4. Los empleadores también indicaron que el Manejo de la ética y de la comunicación son dos competencias genéricas habituales en los MBA en Mercadeo que ocupa puestos de liderazgo.
5. La mayoría de informantes concuerda en que las competencias específicas más difíciles de encontrar en un MBA en Mercadeo que se desempeña en puestos de liderazgo son dos: Habilidad de investigación y análisis y Tolerancia al estrés.
6. Según empleadores, existen dos competencias específicas más usuales en los MBA cuya labor se da en puestos de liderazgo: Desarrollo de buenas relaciones interpersonales y Espíritu comercial.
7. Un 58% de los empleadores consideran que las posibilidades de obtener una posición de liderazgo en el área de Mercadeo para un candidato experimentado en

el campo, pero sin grado de MBA en Mercadeo, son iguales a las de aquel igualmente experimentado y que además posea el título de MBA en Mercadeo.

8. Ahora bien, un porcentaje muy alto (42%) indicó que las posibilidades del aspirante sin el título de MBA, aunque cuente con suficiente experiencia en el campo, son menores a las de un candidato que posea tanto experiencia como el diploma de MBA en Mercadeo a la hora de optar por un puesto de liderazgo.
9. Un 40% de los empleadores indican que no existe diferencia salarial entre un profesional con vasta experiencia en Mercadeo y que no posea grado de MBA en Mercadeo y quien además de contar con vasta experiencia también tenga un MBA en Mercadeo.
10. Sin embargo, una cantidad casi similar de informantes (38%) indica que el candidato con grado de MBA en Mercadeo percibiría un salario de un 5% a un 15% más que aquel candidato que no posea el título, aunque ambos cuenten con la experiencia requerida.

## Recomendaciones

Como cierre de esta investigación, se propone una serie de recomendaciones que pretenden orientar al MBA en Mercadeo que desee desempeñarse en puestos de liderazgo en el área de Mercadeo de manera exitosa.

1. La competencia genérica llamada “Manejo de equipos de trabajo” al ser considerada por el empleador como indispensable, pero a su vez como una de las menos frecuentes debe fortalecerse por todos los candidatos que aspiren a posiciones de liderazgo en el área de Mercadeo, pues ésta será la única manera como podrá salir adelante con las diversas tareas que como equipo el departamento de Mercadeo debe cumplir ante cualquier organización. Esto se puede realizar de dos maneras: por medio de la auto-capacitación (capacitándose por sus propios medios en instituciones que brindan cursos relacionados) o solicitando a la empresa la inclusión en un programa de capacitación interno o externo enfocado en fomentar el manejo de equipos de trabajo.
2. La competencia específica llamada “Habilidad para el análisis e investigación de datos” es considerada por los empleadores como indispensable y a la vez como una de las menos frecuentes. Esto es preocupante, ya que una condición del MBA en Mercadeo es ser capaz de mantener la información de mercado actualizada para la toma de decisiones; por lo tanto, el MBA en Mercadeo debe preocuparse por desarrollarla, ya sea por medio de la auto-capacitación o, si tiene la posibilidad, por medio de la solicitud a la organización de contemplar cursos al respecto dentro del programa de capacitación y desarrollo de personal.
3. Si bien es cierto el 58% de la muestra indicó que el título de MBA en Mercadeo no da ventaja para obtener un puesto de liderazgo en esta área, ya que aunque el título es deseable, lo realmente indispensable es el nivel de experiencia para el puesto, es recomendable que los candidatos a puestos de liderazgo en Mercadeo contemplen la posibilidad de seguir sus estudios y obtener un MBA en Mercadeo. Esto porque un 42% de los empleadores considera que sí es ventajoso y les resulta relevante.

## Bibliografía

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Centro Internacional para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la OIT. (2009). *Definiciones de competencia en instituciones de formación profesional*. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i\\_b.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_b.htm).

Centro Internacional para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la OIT. (2009). *Definiciones de competencia en instituciones de formación profesional*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxx.htm>

Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw - Hill.

Guiltinan, J. (1990). *Administración de Mercadeo*. México: Editorial McGraw -Hill.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw -Hill.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.

Valle, I. (2003). *Sobre Competencias Laborales*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

## Anexo 1: Encuesta



Este cuestionario es de carácter confidencial y anónimo, tiene como objetivo ser el instrumento que permita obtener los resultados de la Investigación Final requisito para optar por la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, en ULACIT. El mismo pretende descubrir cuáles son las competencias que debe poseer un MBA en Mercadeo para desempeñarse exitosamente en empresas dedicadas a la comercialización de bienes y/o servicios. Le tomará solo 12 minutos llenarlo. Si tiene alguna consulta referente a la finalidad del estudio o de las preguntas del mismo, no dude en contactar a Adriana Campos al 8395-0983, estudiante de MBA en Mercadeo, a cargo.

**A. Datos Generales**

1. Sexo             Masculino             Femenino
  
2. Edad             Menos de 25 años     26 a 30 años         31 a 35 años  
                           36 a 40 años         41 a 45 años         46 años o más
  
3. Estudios         Secundaria             Bachiller Universitario  
                           Licenciatura            Maestría                 Doctorado
  
4. ¿Cuál es el (los) énfasis de sus estudios o especialidad? Por ejemplo: Mercadeo, Finanzas, etc.  
                          \_\_\_\_\_  
                          \_\_\_\_\_
  
5. Posición actual en su empresa:  
                           Jefatura                 Gerencia                 Gerente General  
                           Dirección               \_\_\_\_\_ )        Otro        (especifique):  
                          \_\_\_\_\_
  
6. Departamento en que labora:  
                           Mercadeo                 Administración         Recursos Humanos  
                           Gerencia General     \_\_\_\_\_ )        Otro        (especifique):  
                          \_\_\_\_\_
  
7. Salario/mes     ₡1.000.000 o menos     ₡1.000.001 a ₡1.500.000  
                           ₡1.500.001 a ₡2.000.000     ₡2.000.001 a ₡3.000.000         ₡3.000.001 o más

**B. Información con respecto a Competencias Genéricas para un Gerente de Mercadeo**

Evalúe, marcando con una “X” en las casillas el nivel de importancia que usted le daría a las siguientes competencias **genéricas** si tuviera que contratar a un MBA en Mercadeo, pensando en que se desempeñará como Gerente, Jefe, Coordinador, Director de Mercadeo o afín.

1. **Manejo propio:** La persona deberá ser capaz de evaluar sus fortalezas y debilidades, lograr metas personales, adquirir nuevos conocimientos y equilibrar su vida laboral y personal.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
2. **Manejo de la comunicación:** La persona deberá poseer la facilidad de transmitir e intercambiar emociones y datos verbalmente, por medio de la escritura, haciendo uso de los medios electrónicos, el lenguaje no verbal y cualquier otra forma de comunicación.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
3. **Manejo de la diversidad:** La persona conseguirá potenciar las diferencias individuales y grupales como una fortaleza organizacional y las valorará.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
4. **Manejo de la ética:** La persona será apta para distinguir entre lo correcto y lo incorrecto a la hora de tomar decisiones y actuar.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
5. **Manejo transcultural:** La persona poseerá apertura suficiente para respetar las diferencias y las similitudes entre culturas y naciones diferentes.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
6. **Manejo de equipos de trabajo:** La persona será eficaz guiando, apoyando, facilitando y promoviendo el cumplimiento de metas del equipo a su cargo.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
7. **Manejo del cambio:** La persona será hábil adaptando o cambiando los recursos humanos, económicos, tecnológicos, estratégicos, etc. en favor de la organización.  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable

**C. Información con respecto a competencias específicas para un Gerente de Mercadeo**

Evalúe, marcando con una “X” en las casillas el nivel de importancia que usted le daría a las siguientes competencias **específicas** si tuviera que contratar a un MBA en Mercadeo, pensando en que se desempeñará como Gerente, Jefe, Coordinador, Director de Mercadeo o afín.

1. Apto para desarrollar buenas relaciones interpersonales  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
2. Facilidad creativa y de innovación  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable
3. Habilidad para la investigación y análisis de información  
 ( ) Irrelevante                      ( ) Deseable                      ( ) Indispensable

4. Orientación a resultados  
 Irrelevante       Deseable       Indispensable
5. Enfoque comercial  
 Irrelevante       Deseable       Indispensable
6. Habitudo a trabajar bajo presión  
 Irrelevante       Deseable       Indispensable

**D. Información sobre expectativa versus competencias reales de un MBA en Mercadeo**

Elija, marcando con una “X”, la opción que más se ajuste a su realidad.

1. Según su experiencia y tomando en cuenta las siguientes competencias **generales**: **Manejo Propio, Manejo de la Comunicación, Manejo de la Diversidad, Manejo de la Ética, Manejo Transcultural, Manejo de Equipos de Trabajo y Manejo del Cambio**, usted diría que los MBA en Mercadeo que ha contratado o que laboran en su empresa, en términos generales poseen:  
 Todas las 7 competencias **genéricas** descritas.  
 De 5 a 6 de las competencias **genéricas** descritas.  
 De 3 a 4 de las competencias **genéricas** descritas.  
 De 1 a 2 de las competencias **genéricas** descritas.  
 Ninguna de las competencias **genéricas** descritas.
2. Según su experiencia y tomando en cuenta las siguientes competencias **específicas**: **Desarrollo de Relaciones Interpersonales, Creatividad e Innovación, Investigación y Análisis de Datos, Orientación a Resultados, Espíritu Comercial y Tolerancia al Estrés**, usted diría que los MBA en Mercadeo que ha contratado o que laboran en su empresa poseen:  
 Todas las 6 competencias **específicas** descritas.  
 De 4 a 5 de las competencias **específicas** descritas.  
 De 2 a 3 de las competencias **específicas** descritas.  
 Al menos 1 de las competencias **específicas** descritas.  
 Ninguna de las competencias **específicas** descritas.

**E. Información sobre algunas diferencias al ser MBA o no serlo**

Elija, marcando con una “X”, la opción que más se ajuste a su realidad.

1. En la empresa donde labora, si tuviera que contratar un Profesional con suficiente experiencia para desempeñarse como Gerente, Jefe, Coordinador, Director de Mercadeo o afín y éste tuviera un MBA en Mercadeo, su salario sería:  
 El mismo que si no tuviera el MBA en Mercadeo, ya que en esta empresa no se hace diferencia salarial por el grado académico.

- ( ) De un 5% a un 15% más que un candidato que tuviera un grado académico inferior, pero relativamente la misma experiencia comprobable.
- ( ) De un 16% a un 24% más que un candidato que tuviera un grado académico inferior, pero relativamente la misma experiencia comprobable.
- ( ) De un 25% en adelante más que un candidato que tuviera un grado académico inferior, pero relativamente la misma experiencia comprobable.

2. En la empresa donde labora, si tuviera que contratar un Profesional con suficiente experiencia para desempeñarse como Gerente, Jefe, Coordinador, Director de Mercadeo o afín y éste **NO** tuviera un MBA en Mercadeo, sus posibilidades de obtener la posición con respecto a un Profesional comparable (que también posea suficiente experiencia demostrable y además posea un MBA en Mercadeo), son:

( ) Iguales  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

( ) Menores  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

( ) Mayores  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

Comentarios adicionales:

---

---

---

Si le interesa recibir los resultados de esta encuesta a partir del 18 de diciembre del 2010, por favor especifique su dirección de correo electrónico: \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su gentil colaboración!