

2010

# TRABAJO DE INVESTIGACION APLICADA

¿Cuáles son esas diferentes  
competencias con las que deben de  
contar estos profesionales que  
componen la fuerza laboral del país?



# INDICE

---

## Contenido

INDICE .....	2
INTRODUCCION .....	3
RESPUESTA A LA PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	7
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	17
ENCUESTA .....	18
RESULTADOS OBTENIDOS .....	22
CONCLUSIONES .....	27
RECOMENDACIONES .....	29
AFICHE DE EXPOSICION .....	30
BIBLIOGRAFIA .....	31

## INTRODUCCION

---

La palabra competencia ha venido a ser una discusión constante a la hora de discutir acerca de formación para puestos de trabajo y se ha convertido en una práctica común para dar solución a los dificultades y interrogantes que las nuevas tecnologías y el mundo globalizado han traído en las obsoletas herramientas que se utilizaban para dar prioridad en la evaluación de una carrera profesional.

En los inicios de la estructuración jerárquica cuyo objetivo era fijar la remuneración salarial se basaba en el análisis ocupacional él se remonta a hace más de un siglo en los tiempos de las operaciones para realizar los ferrocarriles de Rusia e intentaba dar clasificación a los tipos de trabajo.

Sin embargo en sus inicios de identificación de contenidos del trabajo realizado dio lugar a las categorías que se utilizaban para la negociación colectiva las mismas se referían a “trabajador”, “empleado”, “capataz”, “supervisor”, “gerente”, etc., lo cual era un condicionado del organigrama laboral.<sup>1</sup>

Esta estructura tan cuadrada no daba lugar a la variedad de ocupaciones que se fueron especializando y también influyo la flexibilidad laboral cuyo objetivo era originar ocupación alternativa de desempeños calificados, las tecnologías que requieren mayor especialización.

Toda este giro hacia la flexibilidad de puestos y con tecnología de avanzada y nuevas ordenaciones estructurales donde la subcontratación no se daba tanto y la

---

<sup>1</sup> 1 Jobert, Annette, “Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas”, en: *Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales*, Buenos Aires, Piette-Humanitas, 1990.

rotación de personal era abundante se crea la lógica de las competencias que han venido a crear un foco en el área de recursos humanos para alcanzar un reclutamiento más efectivo, una capacitación más focalizada, y una remuneración más justa.

Este ligaje de saberes puestos en acción por los colaboradores para solventar problemas específicos de su labor y no tomando en cuenta la situación de su puesto como tal ha sido una gran herramienta para nuevas demandas de trabajo en específico.

Por lo tanto se considera importante ahondar en este tema con relación a nuevas demandas de trabajo en especial las brindadas por la Universidad de Ciencia y Tecnología y en el área de posgrado en el área de la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo para evaluar el grado de estas competencias a nivel gerencial no pensado desde el ángulo del puesto como tal, sino desde la perspectiva de la familia de la ocupación que exige competencias semejantes a los trabajadores que las desempeñan, para después proceder a interrogarse sobre cuáles son esas diferentes competencias con las que deben contar estos profesionales que componen la fuerza laboral del país.

---

# RESPUESTA A LA PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

---

## Perspectiva Personal

Personalmente considero importante en primera instancia el giro que ha venido dando los sistemas de clasificación de puestos y como esto ha dado paso a una nueva categorización y a una evaluación de desempeño basado en competencias. Las competencias pueden ser tan variadas como se requiera sin embargo el definir un puesto en base a ellas permite al empleador ver más allá del currículo en cuanto a títulos y centrarse en el talento que la persona tenga para desempeñarse en diferentes situaciones del diario laborar.

Inclusive una vez que se encuentran una persona en el puesto es mucho más sencillo identificar las áreas de mejora por medio de una evaluación del desempeño y construir un nivel más alto cada vez.

Esta nueva visión organizacional crea un gran desafío ya que cambia muchas de las teorías arcaicas y hay que hacer un gran esfuerzo para cambiar la manera de entrevistar, de evaluar, de brindar coaching, etc., en fin es un cambio más que de descripción de puestos es un cambio de cultura de la organización.

Un gerente de mercadeo creo personalmente que una competencia importante debe de ser la inteligencia emocional que se define como "la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos"<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia\\_emocional](http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional)

## Resultado de entrevistas

Consultando con varios conocidos acerca del tema recibí los siguientes comentarios:

- Cindy Rojas, Gerente de Recursos Humanos Meditek Services
    - “Las competencias son la nueva manera de ver un poco más a fondo a un profesional e inclusive creo que consiguen evaluar la inteligencia emocional la cual es uno de los factores de éxito de muchos profesionales”
  - Allan Vargas, Gerente General MBC Developers.
    - “En el área de mercadeo es muy importante que aparte de tener la formación académica adecuada se cuente con un manejo gerencial apropiado que es una de las ventajas de tener un postgrado que se enfoca más hacia esa área”
  - Randall Lopez, Vendedor Senior, Kimberly Clark
    - “Un gerente de mercadeo no es solo un MBA primero debe de tener una trayectoria de inmersión en el negocio, me refiero a que las maestrías deberían de tener ciertos requisitos antes de que se le permita a una persona ingresar a un postgrado, por ejemplo el Incae solicita experiencia laboral, cantidad de años en manejo de personal y edad, esto es esencial para optar por cualquier gerencia”
-

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

---

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global.

En particular Mertens<sup>3</sup> asoció las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

La desagregación de funciones realizada a lo largo del proceso de análisis funcional usualmente no sobrepasa de cuatro a cinco niveles. Al analizar el último nivel, se encontrará que el mismo comprende competencias, resultados que a ese nivel ya pueden ser alcanzados por personas capaces de realizarlos (o sea, competentes). Estas diferentes funciones, cuando ya pueden ser ejecutadas por personas y describen acciones que se pueden lograr y resumir, reciben el nombre de elementos de competencia.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997.

<sup>4</sup> <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xv.htm>

Las definiciones sobre las competencias, centradas en el comportamiento, tienden a concentrar sus factores de éxito en el desempeño. He aquí algunos ejemplos:

“El objetivo inicial fue determinar las competencias críticas o competencias clave, entendiendo como tales, los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (Arión Consultores).<sup>5</sup>

“Características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia” (Mavesa).

Las anteriores definiciones están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Muñoz, Julián, Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development Digest, mayo 1998.

<sup>6</sup> Spencer, Lyle; McClelland, David, Competency Assessment Methods: History and State of the Art, 1984.



Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias<sup>7</sup>:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Al definir el modelo de competencias para una organización es fundamental la habilidad de encontrar aquellos comportamientos que mejor coadyuven al logro de los objetivos. Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento de los mismos son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- Estudiar la viabilidad económica financiera de los puestos.
- Elaborar su modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias

---

<sup>7</sup>[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm) extraído el 01 de agosto del 2010

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas. Las empresas disponen de un abanico de posibilidades; existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las competencias, hasta aquellas que ofrecen catálogos y diccionarios a elección de las directivas empresariales.

Algunos autores defienden la idea, según la cual, las competencias deben ser definidas por la dirección de la organización.<sup>(3)</sup> Otros consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las funciones y resultados laborales (funcionalista), se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona y en sus cualidades; el segundo, en los requerimientos propios de la ocupación.<sup>8</sup> Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.<sup>9</sup>

Desde una perspectiva de análisis global, son notables algunas divergencias entre los enfoques de formación y el de gestión de recursos humanos por competencias. Básicamente la formación por competencias considera los resultados y la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzarlos. Bajo el

---

<sup>8</sup> Moloney, Karen, ¿Es suficiente con las competencias?, Training and Development Digest, 1998.

<sup>9</sup> Buck Consultants, Competency-Based Performance Management, Washington D.C., 1998.

enfoque conductista, parecen ser suficientes los comportamientos y las conductas para alcanzar un desempeño “superior”.<sup>10</sup>

## DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Se ha definido 3 grupos importantes de competencias que son:



### **COMPETENCIAS GENERALES**

- **Liderar y dirigir:** Las personas que tienen esta competencia asumen el liderazgo y ejercen control sobre otros. Inician acciones, guían y asumen responsabilidades. Está presente en personas extrovertidas con necesidad de ejercer control sobre los demás.
- **Ayudar y cooperar:** Los sujetos con esta competencia comprenden las necesidades de otros y los ayudan en la medida de sus posibilidades,

<sup>10</sup> Vargas, F., Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos, Cinterfor/OIT, 2000.

muestran respeto y agradecimiento en situaciones sociales. Trabajan eficientemente en forma individual y en grupos, con clientes y asesores. Tienen coherencia en su accionar. Poseen claridad en sus valores los cuales se complementan con los de la organización. Esta competencia se relaciona con la necesidad de desarrollar vínculos armónicos.

- **Interactuar y persuadir:** Los individuos con esta competencia comunican sus ideas en forma eficiente, tienen aptitud para comprender las motivaciones de los demás y para convencerlos, se vinculan con otros fácilmente mostrando confianza en ellos mismos. Esta competencia se relaciona con la extroversión y la capacidad general intelectual.
- **Analizar e interpretar:** Las personas con esta competencia desarrollan pensamientos analíticos claros y objetivos, rápidamente alcanzan el meollo de complejos problemas. Aplican su experiencia con sentido común. Se comunican eficientemente en forma escrita. Esta competencia se relaciona con la capacidad intelectual general y con una actitud positiva ante nuevas experiencias.
- **Crear y conceptualizar:** Los sujetos con esta competencia trabajan bien en situaciones que requieren estar abierto a nuevas ideas y experiencias. Estas personas están atentas a nuevas oportunidades de aprendizaje. Resuelven situaciones nuevas con ideas innovadoras y creativas. Piensan en forma estratégica. Apoyan y dirigen el cambio organizacional. Esta competencia se relaciona con la actitud abierta ante lo nuevo y con la capacidad intelectual general.

- **Organizar y ejecutar:** Las personas con esta competencia planifican sus actividades y prevén obstáculos en forma sistematizada y ordenada. Siguen direcciones y procedimientos. Se focalizan en la satisfacción del cliente y en brindar un servicio o producto con el estándar de la calidad esperada. Se relaciona esta competencia con la madurez de los impulsos y con la capacidad general intelectual.
- **Adaptabilidad:** Los individuos con esta competencia reaccionan en forma positiva ante situaciones de cambio. Las presiones que recibe las maneja asertivamente. Se relaciona con la inteligencia en las relaciones humanas y la estabilidad emocional.
- **Capacidad de emprender e implementar:** Las personas con esta competencia se focalizan en alcanzar los resultados esperados y los objetivos de su trabajo. Trabajan cómodamente por objetivos. Demuestran comprensión del mundo de los negocios, las finanzas y el comercio. Están atentos a nuevas oportunidades para su desarrollo y progreso en su carrera laboral. Esta competencia se relaciona con la motivación de logro

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

- **Desarrollar soluciones creativas:** se refiere a la capacidad de lograr campañas de mercadeo diferentes demostrando el conocimiento del producto en cada una de ellas. Es la generación de nuevas ideas o conceptos de maneras que no han sido creadas anteriormente.

- **Capacidad de comunicación:** Se refiere a la habilidad de transmitir la información a los interlocutores de manera asertiva, clara y concreta.
- **Capacidad de negociación:** Es la capacidad de resolver conflictos, acordar líneas de conducta buscando ventajas individuales o colectivas en procurar de obtener resultados que sirvan para intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.
- **Capacidad de Investigación:** Es la habilidad de la búsqueda intencionada de conocimientos o soluciones a problemas y la identificación de las situaciones en donde se debe de realizar la misma.
- **Utilización de tecnología informática:** es la capacidad de utilización de las herramientas informáticas disponibles como CRM, survey monkey, etc. que tienen objetivos de organización de la información y sistemas de información para campañas de mercadeo.
- **Manejo de métodos matemáticos y estadísticos:** El saber utilizar métodos de análisis de números y la presentación y manipulación de los mismos con el fin de obtener datos para la toma de decisiones.
- **Análisis financiero:** el conocimiento de los conceptos básicos de finanzas y la aplicación de los mismos con el fin de determinar los recursos utilizados para la labor.

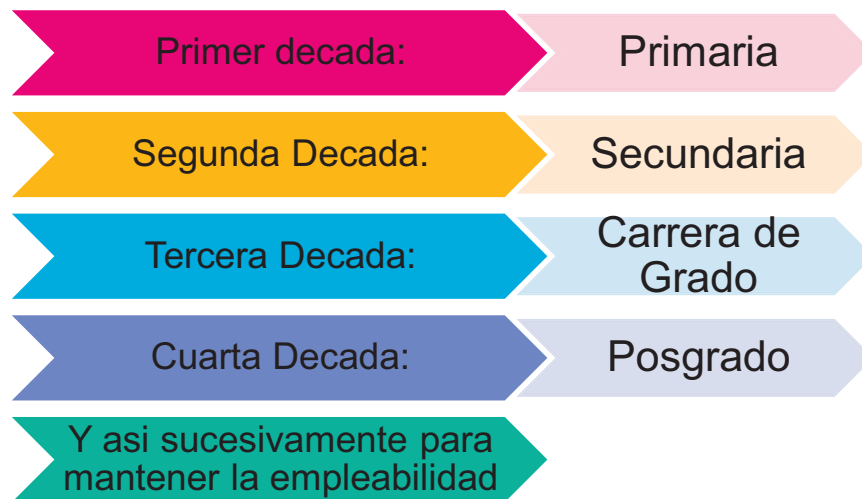
## COMPETENCIAS HUMANAS / SOCIALES

- **Ética Profesional:** es contar con un accionar humano que promueve los comportamientos deseables de la labor y del operaciones que se realicen con la profesión.
- **Honestidad:** es la forma de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad) de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Respeto:** Es una persona que tiene consideración de alguien e incluso tiene un valor por sí mismo y se establece con reciprocidad.
- **Cumplimiento:** es el hacer las cosas que promete hacer o inclusive hacer las cosas que sabe que tiene que hacer.
- **Imparcialidad y objetividad:** Es contar con un criterio de justicia que sostiene que las decisiones que la persona toma se basa en criterios objetivos sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferencias por razones inapropiada
- **Responsabilidad Social:** es la persona que tiene compromiso con los miembros de la sociedad y puede ser tanto ética como legal, mediante una decisión de impacto positivo o negativo.

Por otro es importante también analizar cuando un profesional debe de tomar la decisión de iniciar un postgrado, se sugiere que un trabajador debe de realizar al menos una actualización académica por cada década de vida<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.bumeran.com.mx](http://www.bumeran.com.mx)



En general se menciona que se debe de al menos esperar un tiempo de 5 años entre la carrera de grado y un MBA siempre y cuando se esté durante este tiempo laborando activamente en el área.

La carrera de grado no garantiza profesionalidad, sólo te garantiza haber aprobado los exámenes. La profesionalidad se obtiene en el ejercicio profesional.

Además el nivel de reflexión de un MBA se potencia cuando el estudiante puede aportar su experiencia laboral y no sólo la experiencia académica que da una carrera de grado. No todos tienen que hacer un MBA, sólo los que necesiten una visión generalista de los negocios o los que tengan vocación para hacerlo, porque las sociedades del conocimiento también necesitan tecnólogos, no sólo generalistas.



# METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

Se realizara una investigación descriptiva con métodos cuantitativos, El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.<sup>12</sup>

La muestra se define en al menos 50 profesionales del área en general los cuales serán clasificados en la encuesta por medio de su información demográfica.

Se utilizara una herramienta tecnológica como Survey Monkey para la generación y distribución del instrumento.

---

<sup>12</sup> Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva" en **Manual de técnica de la investigación educativa** de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer.

# ENCUESTA

Buenas Noches!!!

Quisiera solicitar su ayuda!

Este es un sencillo cuestionario de carácter voluntario que tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias laborales que debe de poseer o que tiene un Gerente de Mercadeo, la misma tiene fines académicos ya que es parte de la etapa final para la obtención de mi título de Máster en Administración de empresas con énfasis de Mercadeo y los datos acá obtenidos se manejarán de manera confidencial y los mismos serán presentados en forma de cuadros y gráficos con datos totales y porcentuales.

Además los resultados obtenidos en esta encuesta como incentivo al tiempo brindado a la misma se le estarán enviando si es de su utilidad, al final de la misma se encuentra la opción para que indique su interés.

Si tiene alguna duda sobre la naturaleza y los objetivos de la encuesta o sobre el cuestionario propiamente dicho, no dude en contactarme

El tiempo aproximado de la encuesta es de 10 minutos.

Por favor haga clic en el siguiente enlace

<http://www.surveymonkey.com/s/YS3723T>

Muchas gracias por su colaboración!

## Competencias

### Datos Demograficos

#### 1. Edad

- Menos de 20 años  Entre 20 y 40 años  Mas de 40 años

#### 2. Grado Academico

- Bachiller Universitario  Licenciatura Universitaria  Maestria Universitaria

Otro (especifique)

#### 3. Experiencia Laboral

- 5 años o menos  Entre 5 y 10 años  Mas de 10 años

Otro (especifique)

#### 4. Area Laboral

- RRHH  Publicidad  Gerencia General

Mercadeo  Operaciones

Otro (especifique)

# Competencias

## COMPETENCIAS

### 1. COMPETENCIAS GENERALES

Ordene del 1 al 8 según su importancia las siguientes competencias, siendo 1 la más importante:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Adaptabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizar e interpretar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudar y cooperar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de emprender e implementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crear y conceptualizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interactuar y persuadir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderar y dirigir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizar y ejecutar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera usted que hay alguna otra competencia indispensable de esta área que no se mencione en la lista anterior?

### 2. COMPETENCIAS TECNICAS

Ordene del 1 al 7 según su importancia las siguientes competencias, siendo 1 la más importante:

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de análisis financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de desarrollar soluciones creativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de utilización de tecnología informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de métodos matemáticos y estadísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de Investigación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera usted que hay alguna otra competencia indispensable de esta área que no se mencione en la lista anterior?

## Competencias

### 3. COMPETENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Ordene del 1 al 6 según su importancia las siguientes competencias, siendo 1 la más importante:

	1	2	3	4	5	6
Etica Profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imparcialidad y objetividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera usted que hay alguna otra competencia indispensable de esta área que no se mencione en la lista anterior?

4. Ordene del 1 al 3 los tres grupos de competencias según su importancia, siendo 1 la más importante:

	1	2	3
Competencias Gerenciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Humanas / Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Competencias

## GENERALIDADES

1. Cual es el grado academico que considera debe de tener un gerente de mercadeo como minimo?

- Bachiller Universitario       Licenciatura Universitaria       Maestria Universitaria
- Otro (especifique)

\_\_\_\_\_

2. Considera usted que:

	Si	No	No lo se
Los profesionales graduados de un MBA en general por la ULACIT tienen una buena formacion segun sus necesidades de competencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A nivel de maestria universitaria aun existen diferencias en cuanto a calidad de competencias entre universidad privada y una publica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estan satisfechas las competencias con las que se encuentran actualmente los Gerentes de Mercadeo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Por favor responda segun su opinion falso (F) o verdadero (V) a las siguientes afirmaciones:

	Falso	Verdadero
La carrera de grado (Bachiller o Licenciatura Universitaria) no garantiza profesionalidad, solo garantiza haber aprobado los exámenes. La profesionalidad se obtiene en el ejercicio profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de reflexion de un MBA se potencia cuando el estudiante puede aportar su experiencia laboral y no solo la experiencia academica que da una carrera de grado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No todos tienen que hacer un MBA, solo los que necesitan una vision generalista de los negocios o lo que tengan vocacion para hacerlo, porque las sociedades del conocimiento tambien necesitan tecnologia, no solo generalistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Desea recibir los resultados de este cuestionario?

- No
- Si, Correo electronico:

\_\_\_\_\_

# RESULTADOS OBTENIDOS

---

## DATOS DEMOGRAFICOS

Edad	
Answer Options	Response Percent
Menos de 20 años	4,3%
Entre 20 y 40 años	78,3%
Más de 40 años	17,4%

Grado Académico	
Answer Options	Response Percent
Bachiller Universitario	21,7%
Licenciatura Universitaria	30,4%
Maestría Universitaria	47,8%
Otro (especifique)	0,0%

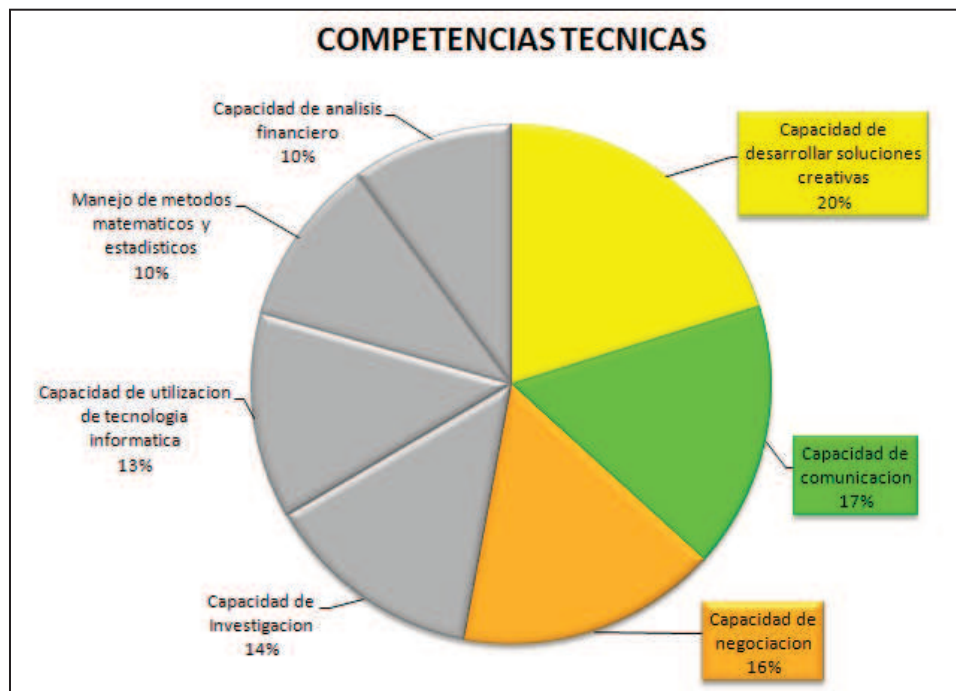
Experiencia Laboral	
Answer Options	Response Percent
5 años o menos	8,7%
Entre 5 y 10 años	26,1%
Más de 10 años	65,2%
Otro (especifique)	0,0%

Área Laboral	
Answer Options	Response Percent
RRHH	4,3%
Mercadeo	21,7%
Publicidad	0,0%
Operaciones	47,8%
Gerencia General	13,0%
Otro (especifique)	13,0%

Number	Response Date	Otro (especifique)
1	sep 10, 2010 2:03 PM	Administrativo Investigación y
2	sep 10, 2010 4:11 PM	Desarrollo
3	Sep. 11, 2010 3:00 AM	Jefatura Área Técnica

DATOS DEMOGRAFICOS

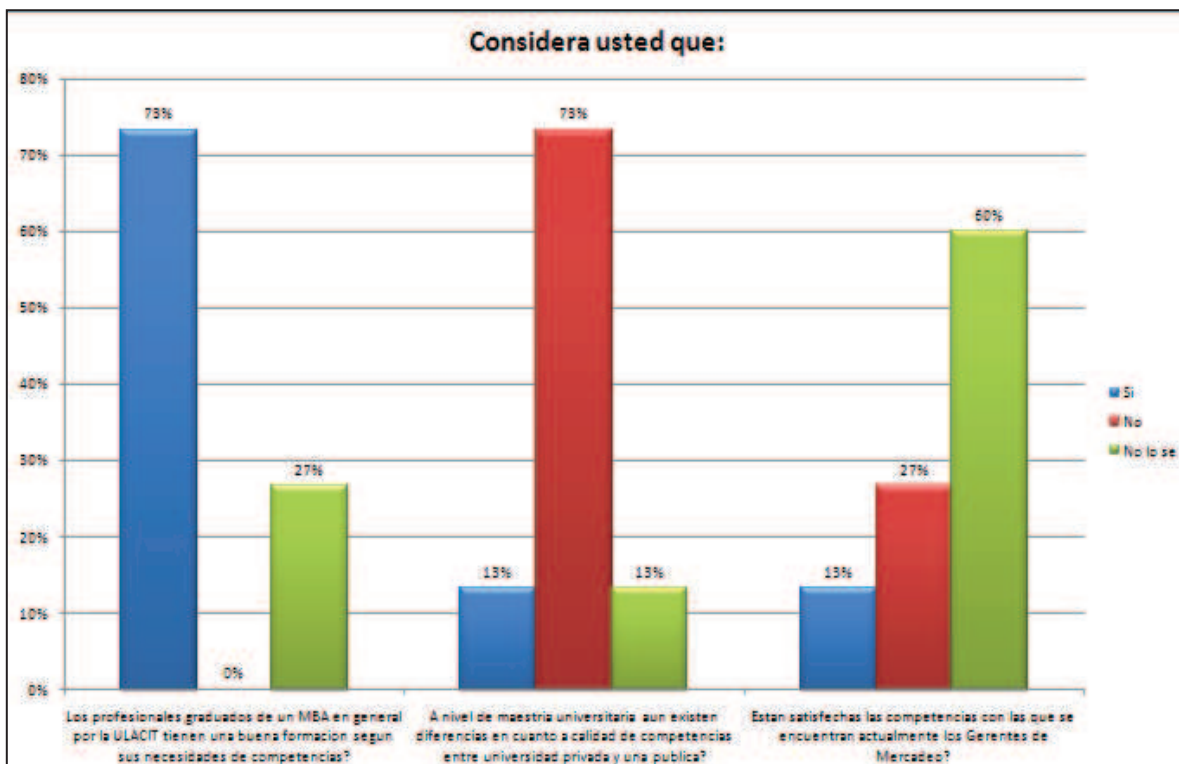
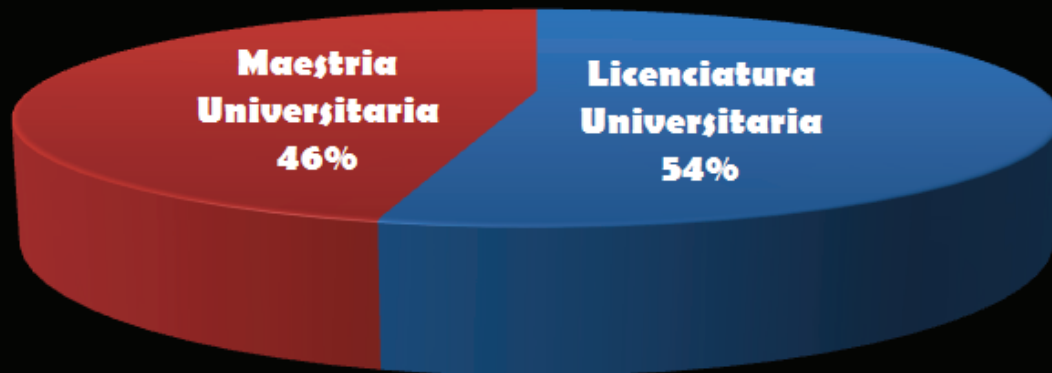
## COMPETENCIAS

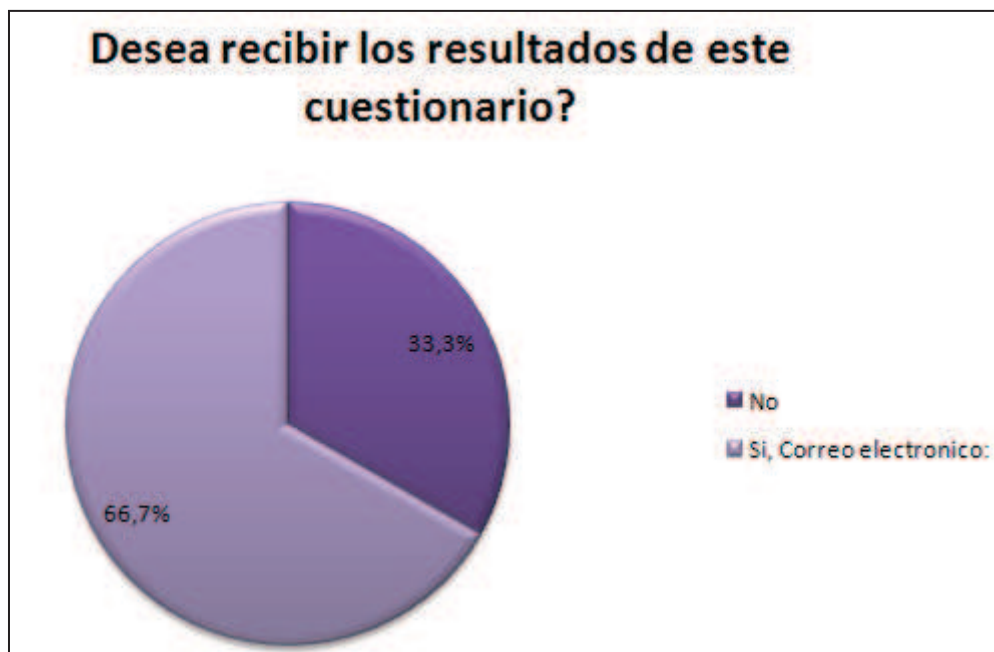
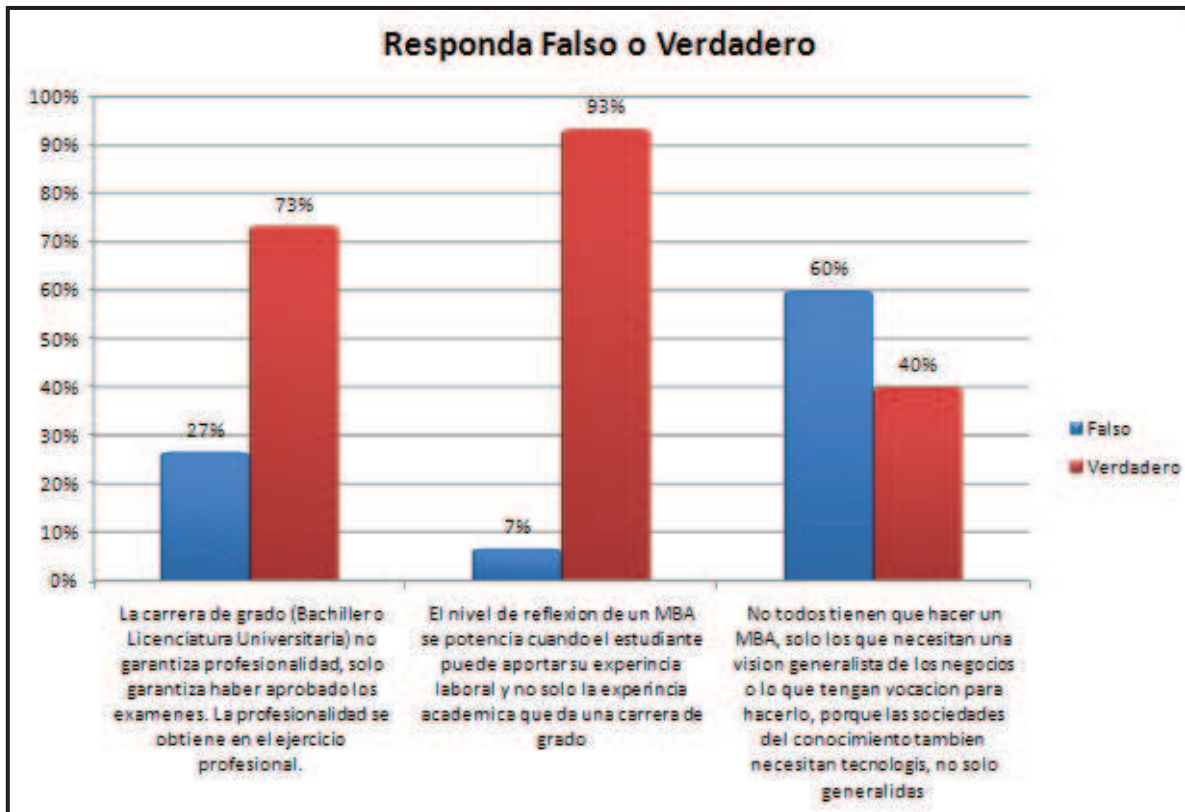






## Grado académico mínimo que debe de tener un Gerente de Mercadeo





# CONCLUSIONES

---

## **Conclusiones de la encuesta:**

En cuanto a las consultas demográficas no se obtuvo información relevante en cuanto a la opción de los encuestados.

Se determinan que de los tres grupos de competencias el orden de importancia de las mismas es el siguiente:

1. Competencias Generales
2. Competencias Técnicas
3. Competencias Humanas

En cuanto a las competencias generales las 3 más importantes en orden de prioridad son:

1. Liderar y dirigir
2. Analizar e interpretar
3. Organizar y ejecutar

En cuanto a las competencias técnicas las 3 más importantes en orden de prioridad son:

1. Desarrollo de soluciones creativas
2. Comunicación
3. Negociación

En cuanto a las competencias humanas y sociales las 3 más importantes en orden de prioridad son:

1. Ética Profesional
2. Honestidad
3. Respeto

93%: Afirma que: el nivel de reflexión de un MBA se potencia cuando el estudiante puede aportar su experiencia laboral y no solo la experiencia académica que da una carrera de grado.

73%: Afirma que: la carrera de grado (Bachiller o Licenciatura Universitaria) no garantiza profesionalidad, solo garantiza haber aprobado los exámenes. La profesionalidad se obtiene en el ejercicio profesional.

73%: Afirma que: a nivel de maestría universitaria NO existe diferencias en cuanto a calidad de competencias entre universidad privada y una publica.

60%: Reconoce no saber: si están satisfechas las competencias con las que se encuentran actualmente los Gerentes de Mercadeo.

66%: se intereso en recibir los resultados de la encuesta.

### **Conclusiones del trabajo en general:**

- Las compañías han empezado a reconocer que su mayor fuente de diferenciación y competitividad es su capital humano y éstas se enfocan cada vez mas fortalecerlo y evaluarlo.
- Las competencias laborales ha venido a representarle al trabajador una ventaja de sus competencias adquiridas durante su experiencia y no limitando solo sus capacidades laborales a lo que haya sido su experiencia académica.
- Por lo tanto es importante que las Universidades empiecen a brindar formación por competencias lo que implica que los programas apunten hacia el desarrollo de capacidades aplicables a un amplio rango de situaciones laborales involucradas en el ámbito de una ocupación.

## RECOMENDACIONES

---

- La ULACIT y la educación superior en general de Costa Rica deben de realizar un análisis exhaustivo a la orientación tradicionalmente académica que tienen los programas formativos y determinar los objetivos específicos de los cursos, los contenidos y los resultados del aprendizaje a partir del desarrollo de competencias. Además:
  - Enfocar el desempeño laboral y no los contenidos de los cursos.
  - Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
  - Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Crear un espacio para incentivar el diálogo entre empresas y universidades con el fin de conocer sus necesidades y adaptar sus programas a ellas.
- En cuanto a la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo creo que es necesario realizar una valoración del aporte a competencias que no sean técnicas está brindando la misma puesto que a mi parecer existen deficiencias en el área gerencial, social y humana.
- Algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencia<sup>13</sup>:
  - Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
  - Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.
  - La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.
  - El progreso de los alumnos en el programa es al ritmo de cada uno.
  - La instrucción es individualizada al máximo posible.
  - Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
  - Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

---

<sup>13</sup> Mertens, Leonard, *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

# AFICHE DE EXPOSICION

Universidad Católica de Chile  
 Facultad de Economía y Negocios

## MBA MERCADEO

# LAS COMPETENCIAS ESENCIALES

**¿Por qué las competencias son vitales para una organización?**

- Las mejores competencias le permiten a una organización atraer a líderes de alto nivel y al personal que posea el talento y la experiencia en una posición similar que aseguran la productividad y el desempeño que las hacen rentables y el mayor atractivo por parte de la industria. Además, que utilicen sus capacidades en la actualidad y en una posición.
- El flujo de ideas puede ser vital para la innovación, que es un problema específico de la labor y el momento cuando la función de la gerencia es la de asegurar la rentabilidad para sus accionistas e inversores.
- Claro que la mayoría de empresas atraerán a los mejores líderes y al personal de talento en el país. La diferencia para una ventaja de Costo Total y un alto nivel de gerencia al día a día es el nivel de desarrollo de Empleados. Esto se logra por cultura, en la que las competencias de un personal se pueden medir al día a día (para medir) los datos de desempeño de la empresa que solo las competencias ayudan a la industria que la acompañan, para el cual, puede ser relevante saber cómo se desarrollan competencias en las que están los líderes y los líderes que compiten en el mercado global.

**¿Qué habilidades personalizadas que ofrecen el desarrollo de talento de un área, como competencias y otras habilidades, son requeridas en las labores de los ejecutivos y líderes que se forman durante su formación inicial en un colegio?** (López)

Liderazgo	Análisis	Comunicación	Emprendimiento	Gestión	Innovación	Resolución	Trabajo	Equipo
Gestión	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
Gestión	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación

**¿Cómo se han desarrollado estas competencias?**

**92%**

Al menos una de las competencias más importantes en el mundo de la gerencia se desarrolló en la escuela. El 92% de los ejecutivos líderes y líderes de la industria afirman que se desarrolló en la escuela.

**73%**

Al menos una de las competencias más importantes en el mundo de la gerencia se desarrolló en la escuela. El 73% de los ejecutivos líderes y líderes de la industria afirman que se desarrolló en la escuela.

**73%**

Al menos una de las competencias más importantes en el mundo de la gerencia se desarrolló en la escuela. El 73% de los ejecutivos líderes y líderes de la industria afirman que se desarrolló en la escuela.

**66%**

Al menos una de las competencias más importantes en el mundo de la gerencia se desarrolló en la escuela. El 66% de los ejecutivos líderes y líderes de la industria afirman que se desarrolló en la escuela.

**Competencias básicas**

- Liderazgo
- Análisis
- Comunicación

**Competencias técnicas**

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de finanzas
- Marketing

**Competencias avanzadas**

- Ética profesional
- Innovación
- Resiliencia

**Grado académico mínimo que debe de tener un Gerente de Negocios**

**Importancia de las áreas de competencias**

**¿Por qué las competencias son vitales para una organización?**

- Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable. Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.
- Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable. Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.
- Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable. Las competencias son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.

**¿Qué habilidades personalizadas que ofrecen el desarrollo de talento de un área, como competencias y otras habilidades, son requeridas en las labores de los ejecutivos y líderes que se forman durante su formación inicial en un colegio?**

- La ULACIT y la industria ofrecen un nivel de Gestión de Negocios que incluye una amplia variedad de la información y el conocimiento que ofrece la industria y la academia. La ULACIT y la industria ofrecen un nivel de Gestión de Negocios que incluye una amplia variedad de la información y el conocimiento que ofrece la industria y la academia.
- El nivel de competencias básicas y avanzadas de la industria y la academia son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.
- El nivel de competencias básicas y avanzadas de la industria y la academia son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.
- El nivel de competencias básicas y avanzadas de la industria y la academia son vitales para una organización que se quiere hacer de manera sostenible y rentable.

**¿Cómo se han desarrollado estas competencias?**

ULACIT y la industria ofrecen un nivel de Gestión de Negocios que incluye una amplia variedad de la información y el conocimiento que ofrece la industria y la academia.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Mertens, Leonard, Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Chile Califica, Diseño de itinerarios de formación técnica. Documento de Trabajo, Santiago, 2004
- Vargas, F., Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos, Cinterfor/OIT, 2000.
- Bartam,D(2005).The Great Eight competencies. A criterion-centric approach to validation. Journal of Applied Psychology,90 1185-1203.
- García Sordo, J. B. (2007). Marketing Internacional (2 ed.). México: McGraw-Hill.
- Belch & Belch (2005). Publicidad y Promoción (6ta ed.) McGraw-Hill
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxvii.htm> extraído el 01 de agosto del 2010