

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS MÁS VALORADAS  
POR EL EMPRESARIADO EN LAMBAYEQUE PARA LA  
CONTRATACIÓN DE UN MBA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**GABRIELA GARCÍA SOTO**

**RAFAEL MARTEL ACOSTA**

**CARLOS RODAS DÍAZ**

**JUAN PABLO VILCHEZ MAITRE**

**ASESOR**

**MTRO. MARCO ARBULÚ BALLESTEROS**

**Chiclayo, 2014**

## **DEDICATORIA**

A mis maravillosos padres Rafael y Victoria, que sin su apoyo y esfuerzo día a día no sería la persona que hoy soy. A César, mi querido hermano y su incondicional amistad y cariño. A mi amor Karina, y su constante empuje al logro de mi desarrollo personal y profesional.

*Rafael*

Dedico esta tesis en especial a mis Padres y hermanos por su apoyo constante en seguir luchando por alcanzar mis objetivos y metas profesionales y a todas las personas que nos apoyaron e hicieron posible la realización de nuestra tesis.

*Gaby*

Dedico esta tesis con todo cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. A Dios, a mis padres, mis hermanos y especialmente a mi hijo José Carlos.

*Carlos*

Dedico esta tesis a mis padres quienes siempre me brindan su apoyo y consejos, a mis hermanos, a mis amigos y lógicamente a cada uno de los integrantes de este trabajo que, con todos sus aportes sacamos adelante esta tesis, a todos ellos muchas gracias.

*Juan Pablo*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en este largo camino al MBA Guillermo del Piélago por la dirección de este trabajo; y también por los consejos, el apoyo y el ánimo que nos brindó.

Al Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros, quién tomó las riendas de nuestra investigación para convertirla en una realidad.

A nuestros profesores y todas las personas que de alguna manera estuvieron con nosotros en todo este tiempo del desarrollo de nuestra maestría.

## **RESUMEN**

El concepto de “competencias” se sigue estudiando, desarrollando e implementado en el ámbito educativo a nivel mundial, haciendo que todas las instituciones educativas requieran conocer las competencias que les permitan formar estudiantes con conocimientos sólidos de acuerdo al área formativa, capacidades cada vez más exigentes, destrezas implacables, habilidades diferentes, valores personales marcados y actitudes que las empresas están necesitando para ser competentes en el mercado laboral. La presente investigación plantea un estudio para conocer sobre los conceptos de competencias laborales desde la óptica del empresariado para la contratación de un MBA a su equipo de trabajo; que competencias genéricas y que competencias específicas debería tener hoy en día un egresado de una Universidad o escuela de negocios que imparta programas de Maestría en Administración de Negocios. Para sustentar el estudio, se toman opiniones importantes también de otros tres sectores involucrados en esto, un clúster denominado los Académicos, profesionales de la rama de la Administración de negocios, el clúster de los Empleados, profesionales MBA que están insertados en el mundo laboral y por último, el clúster de los Estudiantes MBA, personas que están llevando estudios de especialización que tienen una opinión muy importante sobre esto. Es este sentido, se contrastará las opiniones para al final tener un posible modelo de competencias valoradas por el empresariado en el departamento de Lambayeque.

### **PALABRAS CLAVES:**

Competencias, Competencias genéricas, competencias específicas.

## **ABSTRACT**

The concept of "competence" is still being studied, developed and implemented in education worldwide, making all schools require knowing the skills that enable them to produce students with increasingly demanding sound knowledge according to the training area, capacity, unforgiving skills, different skills, personal values and attitudes marked that companies are needing to be proficient in the job market. This research presents a study to learn about the concepts of job skills from the perspective of employers for hiring an MBA to his team; that generic and specific skills should have now a graduate of a university or business school programs that imparts Master of Business Administration skills. To support the study, important views are taken also three other sectors involved in this, a cluster named Academic, professional branch of government business, the cluster of Employees, Professional MBA that are inserted in the workplace and Finally, the cluster of MBA students, who are leading specialized studies that have very important on this review. It is this sense, the opinions will be contrasted to finally have a possible model of skills valued by the business community in the department of Lambayeque.

### **KEYWORDS:**

Competencies, generic skills, specific skills.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	10
I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
1.1 Antecedentes.	13
1.2 Bases teóricas científicas.	18
1.2.1 Origen.	18
1.2.2 Clasificación de las competencias.	23
1.2.3 Las competencias en la administración	25
1.2.4 Competencias más desarrolladas	29
II. MARCO METODOLÓGICO	32
2.1 Tipo de investigación.	32
2.2 Abordaje metodológico.	32
2.3 Sujetos de la investigación.	33
2.4 Escenario.	34
2.5 Instrumentos de recolección de datos	34
2.6 Procedimiento.	34
2.7 Análisis de los datos.	35
2.8 Criterios éticos	35
2.8.1 El principio de Respeto.	35
2.8.2 El principio de Beneficencia.	36
2.8.3 El principio de Justicia.	36
2.9 Criterios de rigor científico.	36
2.9.1 El principio de Credibilidad.	36
2.9.2 El principio de Auditabilidad.	36
2.9.3 El principio de Transferibilidad.	36
III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	37

3.1	Resultados de las entrevistas a profundidad.	37
3.2	Resultados del focus group.	41
3.3	Resultados de las encuestas aplicadas.	45
IV.	CONCLUSIONES	76
V.	RECOMENDACIONES.	79
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	80
	ANEXOS	84
	ANEXO 1: Entrevistas a profundidad	84
	ANEXO 2: Ficha de Focus Group.	94
	ANEXO 3: Fotos del Focus Group	
	Foto 1	
	ANEXO 4: Cuestionario	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. COMPETENCIAS GENÉRICAS .....	30
Tabla 2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	31
Tabla 3. PERSONAL ENTREVISTADO .....	37
Tabla 4. PERSONAL INVITADO AL FOCUS GROUP – CLÚSTER ACADÉMICOS .....	41
Tabla 5. COMPETENCIAS GENÉRICAS VALORADAS POR EL CLÚSTER ACADÉMICOS.....	49
Tabla 6. COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOS MBA .....	53
Tabla 7. COMPARACION DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS .....	56
Tabla 8. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOR.....	60
Tabla 9. : COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER ACADÉMICOS .....	64
Tabla 10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOS .....	68
Tabla 11. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER ESTUDIANTES MBA .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfica 1. COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ENTRE LOS 4 CLÚSTER.....	46
Gráfica 2. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS ENTRE EL CLÚSTER EMPLEADORES Y ACADEMICOS DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	50
Gráfica 3. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS ENTRE EL CLÚSTER EMPLEADORES Y EMPLEADOS MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	54
Gráfica 4. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS.....	57
Gráfica 5. COMPARACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CLÚSTER .....	61
Gráfica 6. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ACADEMICOS DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	65
Gráfica 7. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y EMPLEADOS MBA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	69
Gráfica 8. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS .....	73

## INTRODUCCIÓN

Las competencias constituyen en la actualidad una herramienta sumamente valiosa dentro de un número de contextos que se presentan en la vorágine empresarial que se vive día a día en las diferentes organizaciones. En el entorno actual donde la globalización es la responsable del desarrollo de las empresas, muchas de ellas están apostando por el desarrollo de las personas como un valiosísimo activo estratégico que pueda permitir y garantizar la competitividad a futuro a través de la gestión de sus recursos humanos así como desarrollar al máximo su potencial.

Por otro lado, ya son muchas las organizaciones cuyo foco principal se ha constituido el basar su formación y el conocimiento de los empleados, el “*know how*” o el “saber cómo” o el “saber hacer”, la inteligencia colectiva como elemento distintivo, entre otras; pues los intangibles se han convertido en el paradigma de la sociedad actual y muchas organizaciones basan su gestión en estos recursos.

Es importante saber que al momento de desarrollar y gestionar competencias, la gestión del conocimiento debe estar alineada a la estrategia de la empresa, la misión y visión así como los valores y objetivos de la organización como fuente de ventaja competitiva, además las aptitudes que diferencian a una empresa en el nivel de competitividad. Estas aptitudes surgen con el tiempo a través del aprovechamiento de los diversos recursos y capacidades; habilidades para tomar acciones, periodos de preparación, entre otras.

En este contexto donde los recursos humanos se han convertido en un factor clave, distintivo y competitivo de las empresas, es necesario entender que los programas de adiestramiento y capacitaciones profesional deben de tener una orientación genuina a la búsqueda de saber qué es lo que requieren actualmente las empresas al momento de contar con los servicios profesional de un MBA, cuáles son

realmente esas competencias que deben poseer los postulantes a un puesto de trabajo que tengan una maestría en Administración de Negocios, que valora más el mercado empresarial al momento de tomar una decisión respecto a un candidato.

Todo este contexto lleva a preguntar, ¿cuáles son las competencias más valoradas por el empresariado para la contratación de un MBA en el departamento de Lambayeque?

Como consecuencia de lo anotado anteriormente, las competencias requeridas por el empresariado han cambiado y las exigencias son mayores; el MBA de hoy debe ser más inquieto, interesado en conocer las cosas de una manera rápida y concreta, debe estar en capacidad de utilizar todas las herramientas que le ofrece las nuevas tecnologías.

Se pretende lograr con esta investigación algunos objetivos como la identificación de las competencias genéricas y específicas que valora el empleador en Lambayeque, además de conocer también las competencias que valoran los clúster de los Académicos, los Empleados y Estudiantes MBA. Es por esto que se justifica un estudio sobre las competencias más valoradas y menos valoradas, para obtener así resultados que le sirvan a las escuelas que imparten programas de MBA y logren estructurar mallas curriculares de acuerdo a las exigencias de los más interesados (las empresas).

La investigación ha tomado varios conceptos sobre competencias, algunos modelos que ayudan y apoyan a sustentar mejor las habilidades profesionales como el modelo Tuning. Se ha identificado cuatro clúster que están involucrados de alguna u otra forma para el conocimiento de las competencias. Los Empleadores, los Académicos, los Empleados y los Estudiantes MBA. A cada uno de ellos se le ha estudiado de manera diferente a través de entrevistas a profundidad, *focus group* y

cuestionarios de competencias. Se ha tomado una muestra representativa de cincuenta por cada uno de ellos y se han expuestos los resultados recogidos en uno a de los apartados de esta investigación.

En concreto, el presente trabajo pretende realizar un aporte a los procesos e investigaciones que se llevan hoy en día sobre las competencias profesionales, además servir de base para futuros estudios sobre los perfiles de los demás programas curriculares, teniendo en cuenta que se está consolidando una articulación con el medio empresarial, por consiguiente, de esta forma brindar información que pueda ser utilizada en un futuro, diseñando estrategias que permitan una mejor interrelación Empresa-Universidad.

# I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

## 1.1 Antecedentes.

A fines del siglo XX, el concepto de competencia se había extendido tanto en los países desarrollados como en América Latina, especialmente en el ámbito laboral y educativo. Sin embargo, era evidente que existían dos grandes tendencias para aproximarse a dicho concepto: la del mercado de trabajo, que está asociada a las denominadas competencias profesionales o laborales, y la educativa, vinculada a las competencias de egreso o curriculares.

Estos nuevos y constantes cambios que la globalización, la innovación tecnológica y el pensamiento estratégico imponen a las sociedades de hoy; las exigencias de competitividad y productividad en los procesos, conducen a repensar cómo las instituciones educativas logran enfrentar y adaptarse a las demandas del mercado laboral. Si nos remontamos al tiempo, el seguir una especialización a través de una maestría, un MBA, o cualquier otro tipo de estudio de máster, siempre han sido una causal de logro personal más que profesional, es decir, que no hubo una necesidad de exigencia por los cambios drásticos que presentan las profesiones hoy en día.

Las empresas están orientadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y brindar productos y/o servicios de calidad. De este modo, el objetivo de la presente investigación es identificar, organizar y analizar las competencias que demanda actualmente el mercado laboral lambayecano de los profesionales con un grado de MBA.

Dentro de los estudios que se han realizado sobre el tema, hay uno en especial que define los lineamientos de las competencias que deben tener los profesionales. La Cooperación “*Europe Aid*” es la Dirección General de la Comisión Europea creado el 1 de enero del 2001 que tiene como misión ejecutar instrumentos de ayuda externa que a su vez son financiados por el presupuesto de la Comunidad y el Fondo Europeo de Desarrollo. En un estudio realizado a través de *Tuning Educational Structures* (Afinando las Estructuras Educativas) para Latinoamérica, definen una serie de acciones que se deben tomar para establecer las competencias que contempla un profesional en la administración de empresas.

El nombre de las carreras en Administración es bastante amplio en América Latina, la especialización de carreras a nivel Licenciatura está en un crecimiento constante y sistemáticamente se van creando carreras bajo títulos nuevos, pero siempre enmarcadas en el ámbito genérico de los negocios, el comercio o la administración. Estas estructuras curriculares están enmarcadas en tres tipos: La formación básica, que contempla materias relacionadas con matemáticas, economía, herramientas cuantitativas y materias comunes básicas en el área de administración; la formación profesional, que son materias propias del área profesional o de la disciplina, que a su vez son consideradas como la base troncal de conocimientos profesional del estudiante; y por último la especialización, que son materias relacionadas con la disciplina en particular asociadas a la carrera.

Los elementos que participan en este tipo de investigaciones pueden ser diversos; para lograr un resultado convincente, vamos a tomar a cuatro de estos elementos: empleadores, académicos, graduados y estudiantes del MBA. Todas las competencias que se van a presentar tienen dos variables principales, las denominadas competencias genéricas y las competencias específicas.

Danos (2013) asegura que el 97% de los egresados consigue un puesto con un alto salario en menos de tres meses de haber terminado un MBA. Indica que el ingreso no es fácil a la Amos Tuck School of Business Administration (escuela de negocios de la Universidad de Dartmouth en Hannover). El proceso de selección

exige requisitos fundamentales como la experiencia profesional. En los últimos 10 años han tenido 30 alumnos peruanos y uno de los egresados destacados es el actual CEO de Interbank Carlos Rodríguez Pastor.

Arbaiza (2012) en su libro “Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo” plantea que el modelo está representado por cinco grandes componentes: las competencias del manejo personal, asociadas al conocimiento de uno mismo; las competencias asociadas con el manejo de la acción, que permiten intervenir y transformar el mundo externo; las competencias de manejo del entorno, referidas a cómo el ambiente influye sobre el individuo y cómo el individuo influye sobre el ambiente; las competencias vinculadas a la relación que se establece con los demás o competencias de manejo interpersonal. Finalmente, las competencias de manejo de la influencia, asociadas a lograr un impacto sobre los demás.

Teijeiro, Freire y Blázquez (2011) en su investigación y estudio sobre competencias profesionales: el caso de la Universidad de La Coruña analizan las competencias profesionales genéricas más valoradas, tanto por las empresas, como por los graduados universitarios españoles, así como la relación existente entre la probabilidad de tener un empleo y el nivel adquirido en dichas competencias. Esta investigación es un estudio cualitativo y cuantitativo en el que se usan datos sobre competencias de dos fuentes principales, por un lado, los graduados de la universidad de La Coruña y, por otro, los empresarios de la provincia de La Coruña. Los resultados confirman la opinión existente entre los expertos de que en la actualidad las competencias que se están valorando en el mercado laboral se caracterizan por ser todas del tipo sistémicas, es decir competencias personales transferibles, en detrimento de las competencias instrumentales más relacionadas con las capacidades y la formación del graduado.

Un estudio interesante es el de Saba (2011), sobre los efectos percibidos del MBA en desarrollo de competencias y desarrollo profesional; estudio que sirvió para evaluar los efectos de MBA en la mejora de las habilidades y la promoción profesional en el Pakistán. La educación empresarial es cada vez más importante y está creciendo día a día a nivel mundial y por el bien de la evaluación de la solvencia de este grado de educación de negocios (MBA) en desarrollo de la economía de Pakistán 100 profesionales fueron estudiados ( 75 de MBA y otros 25 ). Así mismo estudio también se centra en algunas de las variables que intervienen en la administración de instancias de estrés, la comunicación efectiva, la gestión del tiempo, habilidades interpersonales, confianza en uno mismo y la capacidad de análisis. El estudio se llevó a cabo en la industria bancaria, seleccionando las personas al azar de diferentes rangos gerenciales. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario bien diseñado y estructurado y pre- prueba se llevó a cabo para examinar la eficacia del instrumento. Herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales se aplicaron y los análisis demostraron que el título de MBA tiene un efecto positivo en la promoción profesional, en tanto agudiza las diferentes habilidades de los MBA y proporciona bases para mejores oportunidades y los MBA han diversificado las habilidades para que puedan actuar como dignos administradores.

De otro lado, la argentina Alles (2008) ha desarrollado ampliamente el tema de competencias a nivel de la gestión de recursos humanos. Todas las obras de Alles tienen en común el enfoque de la administración de recursos humanos y desde esta perspectiva la autora promueve a la competencia como un capital humano intangible con el que cuentan las organizaciones para destacar frente a sus competidores. Por ello, recalca mucho la identificación y desarrollo de competencias.

En cuanto a competencias específicas, el estudio de Abu (2005) enfoca su investigación en las competencias referidas a las tecnologías de la información y comunicación - TIC para los profesionales de la información en Malasia. Él analiza

trece competencias sobre TIC, las cuales ha demostrado que son competencias muy importantes; por lo que recomienda a las escuelas de LIS asegurarse de que estas competencias son parte del contenido curricular de los cursos ofrecidos en el área.

En América Latina, consultores como Mertens (2000) e Irigoín & Vargas (2002) han investigado ampliamente el tema de competencias laborales. La perspectiva que estos consultores de Cinterfor/OIT desarrollan en sus obras es la de vincular el concepto de competencia laboral como consecuencia de la formación profesional o técnica que recibe el individuo.

En Europa, la francesa Lévy-Leboyer (1997), desde una perspectiva psicológica, analiza el término competencia para luego dar los primeros alcances de lo que es la gestión de las competencias (identificación, evaluación y desarrollo); para a partir de ello, pasar de las competencias individuales a las competencias de la empresa.

Bajo los principios de las investigaciones de McClelland, Boyatzis (1982) analizó los estudios de competencias en gerentes y propuso una categorización de competencias (*competency clusters*) las cuales son: logro, ayuda / servicio, influencia, gestión, pensamiento cognitivo / resolución de problemas y eficacia personal. Este autor tiene además el mérito de haber sido el primero en dar una definición del término competencia. De acuerdo a Boyatzis (1982) las “competencias son características que están causalmente relacionadas con el desempeño efectivo y / o superior en un puesto de trabajo” (p. 23).

McClelland (1973) investigó que las pruebas de coeficiente intelectual (QI en inglés) y las pruebas de rendimiento académico, utilizadas para la admisión universitaria y la selección de personal en los Estados Unidos, no predicen el éxito profesional y laboral; y que, en oposición, un estudio adecuado de identificación de competencias podría prever mejores resultados. En el texto de Spencer & Spencer (1993, p.5) se indica que éste y el posterior estudio de McClelland dieron paso a la

técnica de la Entrevista de Eventos Conductuales, en la cual se analiza las características de las personas que tienen un excelente desempeño en su trabajo. Esta técnica fue básica para los primeros estudios de competencias, por lo que McClelland es considerado el pionero en la investigación y evaluación de las competencias.

Siguiendo los planteamientos de McClelland (1973) y Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), en función a la Entrevista de Eventos Conductuales, proveen instrucciones para desarrollar estudios de competencia y analizar los datos para formular modelos de competencias. Además, aportan nociones respecto a cómo la administración de recursos humanos utiliza el concepto de competencia para reclutar, seleccionar, planificar la sucesión, el desarrollo y la trayectoria profesional del personal.

## **1.2 Bases teóricas científicas.**

### **1.2.1 Origen.**

La etimología del término señala que el equivalente de la palabra competencia en el antiguo griego es *“ikanótis”*, la misma que se traduce como la cualidad de ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, destreza.

Asimismo, Walter Peñaloza (2000) indica que las palabras “competente” y “competencia” provienen, respectivamente, del latín *“competens”*, concebido como el ser capaz, y *“competentia”*, entendido como la capacidad y la permisión. A su vez, estos vocablos se habrían formado de los términos *“cum”* y *“peto”*. El primero significa “con”; mientras que el segundo correspondería al infinitivo de *“petere”*, cuyo significado es “ir” y “atacar”. De este modo, “cumpetere” quiere decir, por un lado, “ir con”, “ir a la par con otro” o “ser adecuado a algo”; pero también puede entenderse como “luchar con” o “atacar a otro”.

Asimismo, Claude Levy-Leboyer (1998) plantea que la raíz latina también da lugar a dos acepciones en el idioma español: “competere” y “competere”. En ese sentido, mientras que el sustantivo competencia se relaciona con los dos verbos; en cambio, el adjetivo “competente” solo se relaciona con el primero. Para el siglo XVI, dicho término era reconocido en Europa Occidental; específicamente, en los idiomas inglés, francés y holandés; con el uso de las palabras “competence” y “competency” (Weigel et al. 2007).

Por otro lado, de las dos tendencias que se extendieron durante el siglo XX, la primera es la relacionada con el mercado de trabajo. Respecto del origen de la misma existen diversas propuestas. Así, para Sergio Tobón (2006), el concepto de competencia se comenzó a estructurar en la década de 1970 sobre la base de dos aportaciones: la lingüística de Noam Chomsky y la psicología conductual de Burrhus Skinner. El primer autor propuso el concepto de “competencia lingüística” como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo; se trataba pues del uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas (Chomsky 1970a). Asimismo, señaló que la competencia lingüística es un dispositivo natural que permite el aprendizaje de la lengua materna de acuerdo con los contextos donde interactúan los sujetos. Para ello, utilizó dos términos: “performance” y “competence”. El primero se refiere a la comunicación y creación del lenguaje; mientras que el segundo alude al dispositivo para la adquisición de la gramática de una lengua (Chomsky 1972a). Dicho concepto comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación (Tobón 2006a).

Contraria a la propuesta de Noam Chomsky, quien considera a la competencia como un fenómeno interno; está la línea conductual de Burrhus Skinner, para quien la competencia es un comportamiento efectivo. En ese

sentido, se ha desarrollado y extendido un sólido modelo conductual de las competencias que se basa en el comportamiento observable, efectivo y verificable; lo cual ha generado que el desempeño confluya dentro de la competencia. Así, el enfoque de competencias, desde la línea conductual, ha alcanzado notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se busca que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas (Tobón 2006a).

Por su parte, la psicología cultural enfoca a la competencia como un concepto base de la interacción de la persona con el entorno. Según María Torrado (2000), Lev Vigotsky (1896 -1934) plantea que el desarrollo cognitivo se explica por el impacto del mundo social y cultural del sujeto dentro de su actividad psicológica. Para la autora, ser competente se traduce en la acción que surge en un contexto particular, más allá de los conocimientos formales. Es decir, competencia es la capacidad de realización, situada y afectada por y en el contexto donde se desenvuelve el sujeto. Así, la psicología cultural ha aportado al concepto de competencias el principio de que la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, que se ven influenciadas por el contexto (Tobón 2006a).

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997).

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado, 1979).

Asimismo, desde el punto de vista de la psicología cognitiva, se destaca el desarrollo de la Teoría de Inteligencias Múltiples propuesto por Howard Gardner como aporte a la definición de competencias. El autor señala que “la inteligencia es un conjunto de rasgos que se pueden evaluar confiablemente por medio de las competencias intelectuales, los procesamientos de la información, las capacidades y habilidades cognitivas y las formas de conocimiento ” (Gardner 1994: 394). Dichas competencias intelectuales pueden apreciarse tanto en el desarrollo de actividades cotidianas como actividades más innovadoras relacionadas con el arte, la ciencia, el trabajo, etc. Es decir, que las competencias intelectuales o cognitivas evolucionan a medida de que el sujeto se interrelacione en un contexto socio-cultural, a través de símbolos que le permitirán reconocer, interpretar y conectarse con su espacio (Rodríguez 2007).

Según Antonio Guerrero (1999), el enfoque de competencias profesionales tiene doble origen: normativo y empresarial. Por un lado, está unido a la regulación de las cualificaciones profesionales de los trabajadores en ejercicio para su posible normalización. Y de otro, aparece ligado a las políticas de gestión de personal que llevan a cabo consultorías y empresas ad hoc (grandes compañías), con el objetivo permanente de rentabilizar, optimizar o adecuar la mano de obra a sus necesidades cambiantes, atribuidas a los cambios en la organización del trabajo y del consumo.

Según el pedagogo alemán Gerhard Bunk (1994), el concepto procede del campo de la organización y se refiere tanto a la regulación de las atribuciones en el seno de las organizaciones, como a la facultad de toma de decisiones

que tienen los diferentes titulares de las empresas. El enfoque orientado a la competencia es un “cambio paradigmático”, un “paso cualitativo” que supera, en los objetivos de la formación profesional, al concepto de cualificación. La evolución de tales objetivos: concepto de “capacidades profesionales” situado con anterioridad a los 60; el de “cualificaciones profesionales”, entre los 60 y 70; y el de la “competencia profesional”, a la que considera “como objetivo global del proceso de aprendizaje”, a partir de los 80.

A pesar de los importantes aportes y propuestas anteriores, se tiende a reconocer que el origen de las competencias, desde la perspectiva del mercado de trabajo, se encuentran en los trabajos de David McClelland de la Universidad de Harvard, quien, durante la década de 1970, realizó investigaciones en el área motivacional y laboral. En función de los hallazgos de sus investigaciones, planteó que las pruebas de desempeño tradicionales no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. Para explicarlo, propuso que se debían considerar las características de los trabajadores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en lugar de los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia. El autor propuso seis factores que son predictores universales del éxito profesional y que son independientes del género, raza o situación social: espíritu de logro, de servicio, capacidad de influir, de gestionar, de solucionar problemas y eficacia personal. A estos factores los llamó competencias, incluyendo por primera vez el concepto dentro de la gestión de las personas (McClelland 1973).

Así, a partir de 1980, el concepto se desarrolla básicamente en el ámbito laboral, al ritmo de los diversos cambios que ocurren a nivel mundial en torno al desarrollo científico y tecnológico. En consecuencia se obliga a las naciones y organizaciones a repensar los procesos relacionados con la producción, la estructura y funciones del trabajo, así como también la formación indispensable para ser competitivos en un mundo cada vez más globalizado (Rodríguez 2007). En ese sentido, la importancia de diseñar una

adecuada capacitación y facilitar el desplazamiento e intercambio de los trabajadores interna y externamente a través de la identificación, normalización, formación y certificación de competencias laborales, entendidas estas como: “la capacidad para desempeñar efectivamente una actividad de trabajo específica plenamente identificada”, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad implica” (CINTERFOR /OIT 2004: 1).

### **1.2.2 Clasificación de las competencias.**

Los tipos de las competencias en el ser humano se construyen a partir de procesos. Por lo cual, se hace necesario distinguir de acuerdo con las diferentes escuelas o enfoques. De esta forma, Antonio Guerrero (1999) entiende competencia profesional como la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines. El autor propone la siguiente clasificación:

- **Básicas:** Competencias comunes a todas las ocupaciones y que resultan imprescindibles para incorporarse al mercado de trabajo. Son facilitadas por el sistema educativo de formación básica e incluye las áreas de Lenguaje y comunicación, Matemáticas, Ciencia y tecnología, Cultura y sociedad y Subjetivas.
- **Técnico-profesionales:** Competencias específicas de una profesión, vienen facilitadas por la formación profesional del nivel correspondiente. Se dividen en: Técnicas, metodológicas, sociales y participativas u organizacionales.
- **Transversales:** Competencias atraviesan las distintas ramas u ocupaciones de la producción y los servicios, según los diferentes niveles de realización profesional. Incluyen conocimientos aplicados: Idiomas, informática y de materias socioeconómicas (derecho, economía, sociología, o psicología).

- Claves: Competencias que resultan esenciales para formar parte activa en las nuevas formas de organización del trabajo derivados de los avances tecnológicos y cambios en el comportamiento de los consumidores. Su orientación se dirige a la capacidad de aplicar de modo integrado habilidades y conocimiento en situaciones reales de trabajo. Sus características: Genéricas, esenciales, y te permite la adecuación de un trabajo estable y de calidad.

En la misma línea, Larraín y Gonzales (2006) proponen que las competencias laborales, consideradas como capacidades asociadas a la realización eficaz de tareas determinadas, son un tipo de competencia profesional. Las mismas que se pueden identificar y evaluar a través del desempeño de una persona en su trabajo. Desde esta perspectiva, se desarrollan los siguientes enfoques:

- Análisis Constructivista: Analiza el trabajo en su dimensión dinámica.
- Análisis Funcional: Analiza cada función productiva con miras a establecer certificación de competencias.
- Análisis Ocupacional: “Es la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridas para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada” (OIT 1993, 1997).

Mientras que para la Mónica Sladogna (1999), la definición de competencias propone para las instituciones destinadas a la formación técnico-profesional la razón de ser en la medida en que estas son parámetros de una formación vinculada a demandas sectoriales. Son el horizonte que permiten asegurar que la formación que brinda responde a parámetros formativos pero también de reconocimiento productivo de la utilidad de las capacidades desarrolladas.

Según la autora, dado que las capacidades cognitivas y resolutivas son procesos mentales que ocurren interiormente es necesario contar con diversos tipos de parámetros para garantizar que los resultados de las actividades. Es por ello que se han definido las evidencias de las capacidades:

- Evidencia por desempeño: aquello que el sujeto hace, los procedimientos que aplica, las técnicas que utiliza, etc.
- Evidencia por producto: es el resultado de la actividad objetivado en la realidad.
- Evidencia de conocimiento: es la posibilidad de dar cuenta de la aplicación de los conocimientos en el desarrollo de las actividades y de los resultados.

### **1.2.3 Las competencias en la administración**

Analizaremos el tema de las competencias en Administración comenzando con un referente histórico sobre las competencias en el concepto de la administración, lo que nos permite evidenciar cual ha sido el concepto aplicado durante bastante tiempo por diferentes autores y entidades.

A comienzos de la década de los 60, la teoría de la competencia fue reformulada por el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien señaló que las calificaciones académicas, los conocimientos, los grados y las certificaciones tradicionales no eran factores válidos de predicción del desempeño exitoso y eficaz en el trabajo y en otras situaciones de la vida. Afirmó McClelland que eran más útiles las “competencias” (así llamadas por él), es decir, las habilidades, las capacidades, los conocimientos, los patrones de comportamientos y las clases de actitud de la gente, por ser factores más seguros de predicción del éxito en el empleo.

McClelland formuló la teoría de competencias a partir de 3 hipótesis:

1. En cada empleo determinadas personas tienen un desempeño más eficiente que otros.
2. Las personas con desempeño superior utilizan diferentes métodos y patrones de comportamiento para realizar el trabajo en comparación con otras.
3. La mejor forma de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior consiste en identificar a las personas con desempeño superior que sirven de ejemplo para definir el éxito de la organización por lo general empleando medidas objetivas.

McClelland planteó que las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes, así como las notas escolares, no predicen el éxito en el desempeño ante situaciones concretas del mundo laboral. Las competencias, en cambio, se relacionan más con el desempeño en tareas laborales y tienen como referencia a aquellos empleados que son particularmente exitosos frente a quienes tienen un rendimiento promedio” (Tobón, 2004: 35).

La manera de identificar las competencias conducentes a un desempeño superior de los Administradores sería conociendo las necesidades del mercado, las cuales se centran en las empresas, de acuerdo a los perfiles que ellas manejen y formando a los profesionales en estas competencias requeridas. Pensar en un perfil por competencias para el Administrador de Empresas que se desempeña en diversas organizaciones en el ámbito nacional e internacional, implica encontrar la manera de formar profesionales con conocimientos actualizados, que estén acorde con la realidad de las empresas, con capacidad y conocimiento en los nuevos tipos de organizaciones como las multinacionales, las cuales están entrando, cada vez más fuerte, en los modelos económicos de los países, asimismo, las

habilidades para desempeñarse en estas entidades, como habilidad para comunicarse en otros idiomas, e igualmente con capacidad para desempeñarse en ambientes cambiantes, exigentes, y competitivos, que cada día demandan más de sus entidades, y de las personas que en ellas se desempeñan.

En los años 70 se enfatiza en las destrezas, programas de cómo hacerlo, moldeando el comportamiento; utilizando para esto simulaciones, juegos de roles y las enseñanzas de manejo.

En los 80 se observa que lo anterior es limitado y se propone una integración de conocimientos, actitudes y destrezas, tratando de integrar todo y mostrando como estos tres componentes se distribuyen como un iceberg en el que se ve más fácilmente las habilidades, luego los conocimientos y, por último, las menos visibles, las actitudes.

Ya en los 90 se comienza a enfocar el concepto de competencias más hacia la empresa y cómo debe ésta diseñar un perfil por cargos enfocado en las competencias que debe tener el personal y es así como Richard Boyatzis, citado por Llorente (1998) define las competencias como: “Las características subyacentes en una persona que esta causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que define un desempeño superior.

Marta Novick (1997) describe las competencias requeridas para alcanzar los objetivos del negocio, las mismas pueden clasificarse en cuatro grandes ítems: ventas, servicio, metodología de trabajo y características personales. Estas competencias son fundamentales para el profesional en Administración

de Empresas, porque en áreas como ventas, mercadeo, comercio exterior, gestión humana, atención al cliente, entre otras, debe desempeñarse y sacar a relucir todos los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan ser un profesional competente, que se distinga por el servicio que debe brindar en todos los procesos que lleve a cabo, y como ya se mencionó anteriormente, este profesional debe comprender lo que hace y como lo hace, a la vez que debe poseer las cualidades personales para desempeñar sus funciones ancladas en la atención al cliente y el servicio a los demás como pilares de la formación ética y responsable que se refleja en todas y cada una de sus acciones.

Esta definición debe tener presente que existen varios niveles de formación de acuerdo con las ocupaciones que se pueden desempeñar en una empresa, e igualmente que cada una de ellas requiere que la persona adquiera habilidades diferentes. Las personas pueden alcanzar varios niveles de habilidades en cada competencia, dependiendo de su capacitación, experiencias y aptitudes. Los niveles de habilidad se describen en una serie de 5 según Vargas Z, donde expone:

- Nivel 1: Básico: se refiere a Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores rutinarias o predecibles en su mayoría.
- Nivel 2: Desarrollado: ocupaciones en las que se aplican conocimientos a una amplia e importante gama de actividades laborales, algunas complejas.
- Nivel 3: Avanzado: Competencia en una gama variada de trabajo, desempeñadas en diferentes contextos, usualmente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía.
- Nivel 4: Máximo: Amplia gama de actividades complejas (técnicas o profesionales). Alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene

responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente la asignación de recursos.

- Nivel 5: Nivel directivo: Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación y evaluación.

El concepto de competencias está siendo utilizado fuertemente por algunas empresas en el área de talento humano para el manejo de sus procesos de personal, tratando de conformar equipos más integrales y que se adapten cada vez más a las reales necesidades de la empresa, de acuerdo con los conocimientos, las capacidades, habilidades y destrezas que la empresa está necesitando. Así como se puede ver en la siguiente definición: Mertens (1996), considera que el surgimiento de las competencias como la base de la regulación del mercado en el trabajo interno y externo de la empresa, así como las políticas de formación y capacitación que la mano de obra guarda en relación directa con la transformación productiva en los siguientes aspectos:

- La estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado
- La estrategia de la productividad y la dinámica de innovación en tecnología
- La organización de la producción y organización del trabajo
- La gestión de recursos humanos
- La perspectiva de los actores sociales, de la producción y del estado.

#### **1.2.4 Competencias más desarrolladas**

Para el desarrollo de esta investigación, se ha construido dos modelos de competencias, por un lado las competencias genéricas que normalmente se encuentran en todas las profesiones y por otro, las competencias específicas que podría tener todo egresado de un MBA. Estos modelos son:

- a. Competencias genéricas: definida como las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores indispensables en la formación de las personas como el dominio personal, la autonomía y el accionar social; que a su vez son:

Tabla 1. COMPETENCIAS GENÉRICAS

01	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
02	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
03	Capacidad para organizar y planificar el tiempo
04	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
05	Responsabilidad social y compromiso ciudadano
06	Capacidad de comunicación oral y escrita
07	Capacidad de comunicación en un segundo idioma
08	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
09	Capacidad de investigación
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
11	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
12	Capacidad crítica y autocrítica
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones
14	Capacidad creativa
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
16	Capacidad para tomar decisiones
17	Capacidad de trabajo en equipo
18	Habilidades interpersonales
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
20	Compromiso con la preservación del medio ambiente
21	Compromiso con su medio socio cultural
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales
24	Habilidad para trabajar en forma autónoma
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos
26	Compromiso ético
27	Compromiso con la calidad

Fuente: Tuning América Latina

- b. Competencias específicas: que el comportamiento observable relacionado directamente con la utilización de conceptos, teorías o habilidades propias del profesional del campo de la administración de empresas. A su vez, estas competencias son:

**Tabla 2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>
01	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.
02	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
03	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.
04	Administrar un sistema logístico integral.
05	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.
06	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.
07	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.
08	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
09	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
10	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
12	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
13	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.
14	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.
15	Mejorar e innovar los procesos administrativos.
16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
17	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.
18	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.
19	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión
20	Formular planes de marketing
21	Capacidad de investigación

Fuente: Tuning América Latina

## II. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 Tipo de investigación.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Hernández, Sampieri y Mendoza, 2010).

Este tipo tiene la finalidad de obtener datos cualitativos y cuantitativos, mediante un contacto directo con el empresariado en Lambayeque para poder determinar aspectos relevantes de las competencias (genéricas y específicas) así como también a otros tres grupos denominados clúster a fin de conocer sus expectativas sobre las competencias hoy en día sobre los MBA (percepciones, preferencias de competencias, etc.); y en general todos aquellos que influyan en tener una posición sobre las competencias profesionales.

### 2.2 Abordaje metodológico.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que en el proceso cualitativo, el instrumento principal somos nosotros los investigadores, ya que es quien recoge los datos y los analiza, donde *“su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con el ambiente, pero también en lograr capturar los casos expresados y adquirir un profundo sentido del entendimiento del fenómeno investigado”* (p. 409).

Además, el tipo cuantitativo para poder valorar las respuestas de los encuestados sobre las competencias de los MBA. Hernández, Fernández y Baptista (2010), manifiestan sobre ello lo siguiente: “el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acortándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se

construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis”.

Concurrente.

“Se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo). Desde luego, sabemos de antemano que regularmente los datos cualitativos requieren de mayor tiempo para su obtención y análisis”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### **2.3 Sujetos de la investigación.**

Debido a que la investigación tiene un enfoque mixto, se procederá a realizar un muestreo de tipo no probabilístico. Teniendo como única imposibilidad la generalización de los resultados.

La muestra seleccionada es de tipo homogénea, pues tal como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o característica, donde el propósito es centrarse en el tema a investigar. Es decir, con este tipo de muestra se busca un grupo homogéneo para obtener datos más concisos.

Los sujetos de la investigación están conformados y agrupados en cuatro tipos de clústeres representativos de Lambayeque. Se va utilizar un muestreo estratificado para la selección de los grupos. Por las características de la investigación, se dividen en cuatro tipos de sujetos: el primer grupo y el principal son los “Empleadores”, grupo de profesionales que laboran en empresas de los diferentes sectores del departamento, que tiene en su mayoría cargos gerenciales y que poseen un MBA; el segundo grupo sujeto de investigación son los “académicos”, grupo de profesionales del sector

educación que tiene un nivel de MBA como requisito indispensable y que se encuentren en edad de 35 años como mínimo. El tercer grupo son los “empleados” que laboran en estas empresas, con la principal característica de poseer un MBA, indistintamente de la edad, lo principal es que tenga como mínimo un año laborando; y por último los “estudiantes”, sujetos que estén llevando un MBA en la actualidad en cualquier etapa de estudios y que se encuentren a mitad de la especialización como mínimo.

<b>Total muestra</b>	<b>Sector</b>	<b>Características</b>
50	Empleadores	Poseer un MBA Tener un cargo gerencial
50	Académicos	Poseer un MBA Con 35 años como mínimo
50	Empleados	Posean un MBA Laborando como mínimo 1 año
50	Estudiantes MBA	Mitad de máster para adelante Edad indistinta
<b>200</b>		

#### **2.4 Escenario.**

Nº	Nombre comercial	Dirección	Distrito
1	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Av. San Josemaría Escrivá N°855	Chiclayo

#### **2.5 Instrumentos de recolección de datos**

Los datos se recolectan por medio de tres instrumentos: entrevistas a profundidad, el focus group y por último, el cuestionario de las competencias.

#### **2.6 Procedimiento.**

En la presente investigación mixta, los datos recolectados a través de las entrevistas a profundidad se orientaron a un grupo muestral muy homogéneo, con la característica principal de poseer un MBA. Esta entrevista semi-estructurada busca introducir preguntas adicionales a la guía de

entrevista, para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas serán determinadas. La misma que para su realización, estará con su respectivo consentimiento informado para el caso de los entrevistados. El otro método utilizado es el *focus group*, al que luego de las entrevistas a profundidad hechas, se construye un cuestionario de dos bloques, la de competencias genéricas y la otra de competencias específicas. En este caso se aplican ambas; es decir, utilizamos las mismas preguntas de la entrevista a profundidad además del cuestionario. Y por último, el cuestionario de las competencias, donde se pretende recoger la valoración de los elegidos.

## **2.7 Análisis de los datos.**

Para el procesamiento de la información obtenida se apoyará la investigación a través del uso de herramientas estadísticas, en este caso específico se usará el programa informático Microsoft Excel, con el cual se organizarán y tabularán todos los datos recogidos, para posteriormente ser expuestos en gráficos y tablas que faciliten su comprensión.

## **2.8 Criterios éticos**

### **2.8.1 El principio de Respeto.**

Basado en reconocer la capacidad de las personas para tomar sus propias decisiones, es decir, su autonomía. A partir de ella, protegen su dignidad y su libertad. El respeto por las personas que participaron en la investigación expresado a través de su consentimiento informado sobre la manera en que se desarrollaría el trabajo.

### **2.8.2 El principio de Beneficencia.**

Por la responsabilidad con la que se han manejado y protegido a los participantes. En ningún momento pesó más el interés personal que el interés científico por descubrir un nuevo conocimiento.

### **2.8.3 El principio de Justicia.**

En ningún momento se puso en riesgo a persona alguna o grupo. Los beneficios del conocimiento van a estar expuestos a toda la población interesada y no sólo a grupos privilegiados.

## **2.9 Criterios de rigor científico.**

### **2.9.1 El principio de Credibilidad.**

Apoyado en el desarrollo de la investigación con la observación, sobre el comportamiento de los participantes. Las conversaciones sostenidas en cada etapa de la investigación así como la información recolectada que ha generado nuevos hallazgos que pueden estar aproximándose a un nuevo descubrimiento.

### **2.9.2 El principio de Auditabilidad.**

Se ha seguido una hoja de ruta de investigación con modelos y esquemas de investigación encontrada en otros tipos similares. Se han usado herramientas para recoger información como audios y videos. Cada uno de estos fue transcrito para un mejor aprovechamiento de la calidad de la información.

### **2.9.3 El principio de Transferibilidad.**

Es posible que con los resultados encontrados, se transfieran a otro campo de estudio. Uno de ellos muy aprovechables es que las escuelas

de negocios que oferten especializaciones como un MBA, van a conocer lo que en realidad quieren las empresas al momento de contratar a uno de ellos.

### III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados de las entrevistas a profundidad.

Para las entrevistas a profundidad, se ha tomado en cuenta algunos requisitos indispensables de nuestros participantes; el más importante es que cuenten con el grado de MBA, que tengan experiencia en el manejo y contrata de personas dentro de su organización y sobre todo la experiencia de haber trabajado en varios sectores.

Se ha considerado los testimonios de ocho personas de origen peruana y dos extranjeras (Argentina y España), para conocer sus opiniones respecto a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad que le otorga el grado académico?
2. ¿Qué cargo o puesto le sería más afín a un MBA dentro de una organización?
3. ¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo?
4. ¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una escuela de negocios de prestigio?

**Tabla 3. PERSONAL ENTREVISTADO**

*Fecha: Junio del 2014*

Nº	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
1	Raúl Terán Arrunátegui	INDUAMÉRICA S.A.	Gerente Financiero	Chiclayo - Perú
2	Luis Humberto Ross	Universidad	Director del	Chiclayo -

N°	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
	Morrey	Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Programa de Profesionalización	Perú
3	Jorge Cardich Pulgar	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Director de Post Grado	Chiclayo - Perú
4	Carlos Callirgos	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Jefe de Planeamiento	Chiclayo - Perú
5	Juan Carlos Calderón	Global Advisor en Assicurazioni Generali	Asesor de Inversiones e n Fondos Sura y Asesor de Inversiones e n Grupo ING	Lima - Perú
6	Percy Zevallos Cuervo	AIPRO - Andes Ingeniería de Proyectos	Director Comercial	Lima - Perú
7	Sergio Samaniego Ruíz	TRANSPORTES LINEA S.A.	Gerente de la División de Carga y Encomiendas	Trujillo - Perú
8	Juan Carlos Fahsbender	FAHSBENDER CONSULTING	Gerente General	Piura - Perú
9	José Luis Galdón	Universidad Politécnica de Valencia - España	Profesor de Ciencias Económicas	Valencia - España
10	Luis García Ghezzi	UNIVERSIDAD AUSTRAL – ROSARIO ARGENTINA	Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales	Rosario - Argentina

N°	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
			s	

Algunos alcances de estas entrevistas de profundidad se presentan tomando en cuenta la síntesis de las respuestas de los 10 referentes entrevistados con relación a las 4 interrogantes ya descritas y que se pueden agrupar en los siguientes puntos:

#### *INFLUENCIA DEL LUGAR DE PROCEDENCIA*

- Consideran en su totalidad la importancia que si tiene el lugar de procedencia de un egresado del MBA para ser contratado en alguna organización.
- Hay una gran opinión favorable respecto a la relación universidad con calidad de enseñanza impartida en este.
- Hay una influencia significativa en el proceso de reclutamiento y selección a un candidato a un puesto clave de la organización que posea un MBA de una universidad de prestigio.

#### *CARGO O PUESTO INDICADO PARA UN MBA*

- El mix de respuesta es interesante. Algunos se orientan por el lado financiero, comercial y otros por el planeamiento y los recursos humanos.
- Lo que todos coinciden es que definitivamente tiene que ser un cargo gerencial de la empresa.
- Se considera también que no necesariamente la obtención del puesto es por el grado de MBA sino por la preparación que tiene un egresado con ese grado.
- Gran parte de las habilidades directivas ya han sido formadas con la experiencia en los diferentes puestos, así que con un grado de MBA, la persona tiene que estar en un “puesto clave” que involucre decisiones importantes.

### *COMPETENCIAS GENÉRICAS DE UN MBA*

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Habilidades comunicativas
- Emprendedor
- Ética
- Proactivo

### *COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE UN MBA*

- Adaptación a la tecnología
- Manejo de idiomas
- Lealtad
- Capacidad de negociación
- Innovador
- Entendimiento estratégico
- Toma de decisiones

### *EXPECTATIVAS AL CONTRATAR A UN MBA*

- La principal expectativa de los entrevistados es que el MBA a contratar tenga la visión clara de lo que quiere lograr.
- Que tenga todos los conocimientos técnicos que requiera el puesto para un mejor desempeño.
- Debe de saber identificar oportunidades y desarrollar estrategias.
- Que tenga un comportamiento bastante ético y pueda estar a la altura de los problemas.
- Comportamiento humilde.

### 3.2 Resultados del focus group.

Al igual que las entrevistas de profundidad, se quería saber que piensan los académicos y empleadores sobre las competencias que deberían tener hoy en día un egresado de un MBA. La lista de invitados fue muy variada, profesionales de muchos sectores con amplia trayectoria profesional y laboral, que han tenido equipos de trabajo a su cargo en empresas muy importantes; y también un grupo de académicos muy selectos, que desde su perspectiva teórica-práctica, enfocan las competencias de una manera muy práctica. Ambos *clúster* con una característica en común, poseer un MBA. Los invitados fueron:

**Tabla 4. PERSONAL INVITADO AL FOCUS GROUP – CLÚSTER ACADÉMICOS**

*Fecha: 07 de julio del 2014*

Nº	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
1	Roberto Ruidias	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Decano de la Facultad de Ingeniería	Chiclayo - Perú
2	Luis Humberto Ross Morrey	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Director del Programa de Profesionalización	Chiclayo - Perú
3	Javier Penalillo Pimentel	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Director de la Escuela de Economía	Chiclayo - Perú
4	Rocío Saavedra	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Profesora del Departamento del Ciencias Empresariales	Chiclayo - Perú
5	César Cama Peláez	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Profesor del Departamento del Ingeniería	Chiclayo - Perú

Nº	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
6	Hugo Robles	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Profesor del Departamento del Ciencias Empresariales	Chiclayo - Perú
7	Roberto Anchorena Roggeroni	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Profesor del Departamento del Ciencias Empresariales	Chiclayo - Perú
8	Carlos Callirgos	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Jefe de Planeamiento	Chiclayo - Perú
9	Guillermo del Piélago Gastiaburú	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Director del Instituto Empresa Sociedad	Chiclayo - Perú

A los invitados se les aplicó las cuatro preguntas al igual que los entrevistados a profundidad. Es decir, queríamos saber que opinan sobre el respaldo que da una universidad para seguir estudios de MBA y cómo este influye al momento de contratar a uno de sus egresados. Además de conocer cuál sería el puesto idóneo para un MBA en una organización, que competencias genéricas y específicas debería tener y las expectativas que esperan al momento de requerir y contratar un profesional de estas características.

Los resultados fueron contundentes, muchos de ellos reiterando la importancia del grado de MBA hoy en día así como su trascendencia en la organización moderna. Las apreciaciones finales a las que se llegaron después de este focus group son:

- El respaldo de la universidad de origen es muy importante para contratar a un MBA hoy en día; definitivamente el nombre de donde egresa marca la diferencia.

- La persona que estudia un MBA tiene claro que busca un ascenso en el menor tiempo y a un cargo directivo o estratégico.
- La capacidad de un MBA debe radicar en dos ejes, el de solucionar problemas a la organización y capacidad de gestión en el área que se encuentre.
- Las personas que se deciden por estudiar un MBA, de alguna manera comprueban la calidad del programa de acuerdo a las personas que también se encuentren estudiando (interesa quienes serán los compañeros de estudio).
- Los estudios de MBA deben contener menos investigación y más gestión a comparación de un Doctorado. Nadie cuando aplica a una entrevista para un puesto de trabajo tiene como requisito la tesis de grado.
- Las competencias que debe tener todo MBA radica en habilidades técnicas como negociación, resolución de conflictos y aprendizaje continuo; habilidades técnicas como gestión y gobierno de equipos de trabajo; y por último habilidades humanas como la ética profesional y responsabilidad social.

**Tabla 5. PERSONAL INVITADO AL FOCUS GROUP – CLÚSTER EMPLEADORES**

*Fecha: 14 de julio del 2014*

Nº	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
1	Luis Gonzáles Otoya	Banco de Crédito del Perú	Gerente de oficina – Agencia Pedro Ruíz	Chiclayo - Perú
2	Francisco Zentner	Grupo Gloria S.A.	Gerente Comercial	Chiclayo - Perú
3	Kelly Bustamante	Interbank	Gerente de Agencia – Real Plaza	Chiclayo - Perú
4	Gabriel Sol de Villa	Hotel Los Portales	Gerente	Chiclayo -

N°	Nombres y apellidos	Empresa	Cargo	Procedencia
				Perú
5	Pedro Ciurlizza	Polfrío	Gerente G.	Chiclayo - Perú
6	Gianfranco Elorreaga	Interbank	Supervisor de Operaciones	Chiclayo - Perú

Al igual que el clúster anterior, a este se les aplicó cuatro preguntas con el objetivo de conocer las percepciones que tienen respecto a los MBA y qué papel juegan en la empresa hoy en día.

Algunos resultados percibidos importantes fueron:

- Uno de los objetivos principales para contratar a un MBA es el conocimiento que tengan del mercado y del sector.
- Hoy en día los directivos buscan egresados de un MBA de una escuela de negocios de nombre. De alguna manera asegura el grado de conocimiento que puede tener en todo el proceso de aprendizaje recibido.
- También hay un grupo de directivos que valoran en un MBA el grado de conocimientos no convencionales como la ética y respeto por la sociedad.
- Las habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de las capacidades de cualquier persona que presente un grado de MBA y quiera insertarse al mundo empresarial.
- Las competencias que debe tener todo MBA radica en habilidades más técnicas como análisis cuantitativos de resultados en la empresa para futuras toma de decisiones.

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	C2	4.2
2	Compromiso con la calidad.	C27	4.2
3	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	C15	4.2
4	Capacidad para tomar decisiones.	C16	4.2
5	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	C13	4.1

6	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	C1	4.1
7	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	C19	4.0
8	Habilidades interpersonales.	C18	4.0
9	Capacidad crítica y autocrítica.	C12	4.0
10	Capacidad de comunicación oral y escrita.	C6	4.0
11	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	C10	3.9
12	Capacidad creativa.	C14	3.9
13	Capacidad de trabajo en equipo.	C17	3.9
14	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	C8	3.9
15	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	C3	3.9
16	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	C11	3.8
17	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	C5	3.8
18	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	C4	3.8
19	Capacidad para formular y gestionar proyectos.	C25	3.8
20	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	C22	3.8
21	Compromiso ético.	C26	3.8
22	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	C7	3.7
23	Capacidad de investigación.	C9	3.7
24	Compromiso con su medio socio cultural.	C21	3.5
25	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	C23	3.5
26	Habilidad para trabajar en forma autónoma.	C24	3.5
27	Compromiso con la preservación del medio ambiente.	C20	3.5

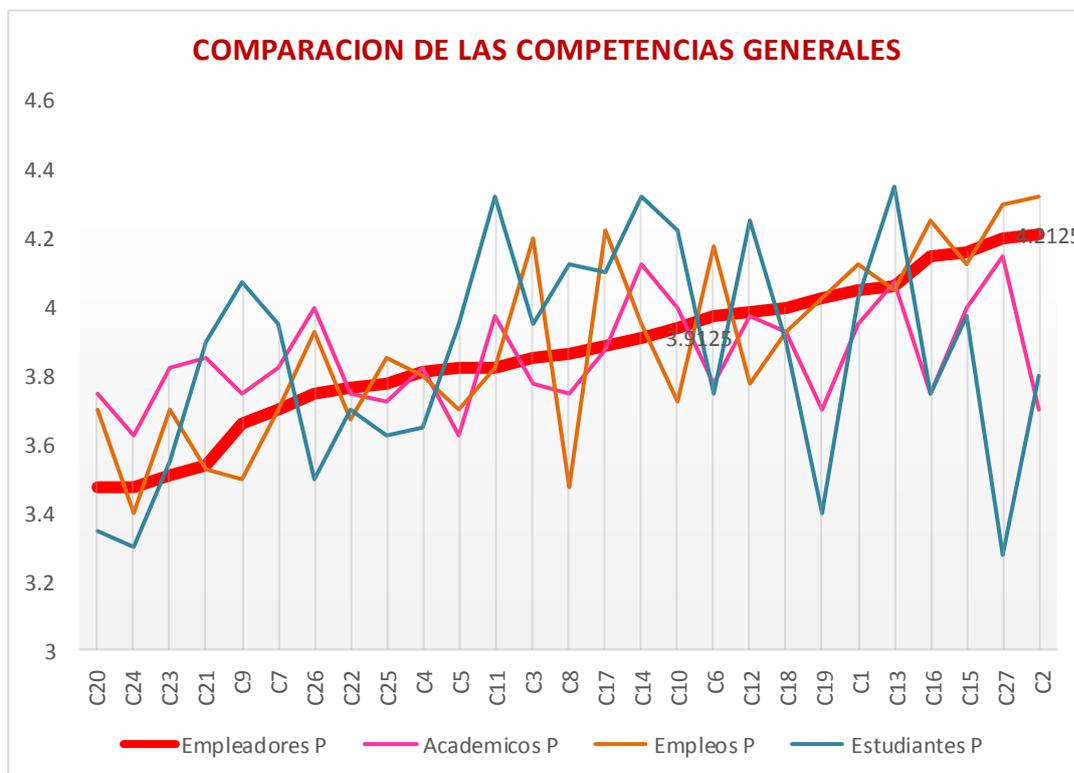
### 3.3 Resultados de las encuestas aplicadas.

Se aplicó la encuesta a 200 personas divididas en cuatro clúster: Empleadores, Académicos, Empleados MBA y Estudiantes MBA. Se ponderó los resultados del 1 al 5 de acuerdo a las respuestas donde 1 (Indiferente), 2 (Poco importante), 3 (Importante), 4 (Muy importante) y 5 (Extremadamente importante).

Los resultados obtenidos en las encuestas fueron:

## A. COMPETENCIAS GENÉRICAS.

**Tabla 6: COMPETENCIAS GENÉRICAS VALORADAS POR EL CLÚSTER EMPLEADOR**



**Gráfica 1. COMPARACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ENTRE LOS 4 CLÚSTER**

De las 27 competencias genéricas propuestas, el clúster Empleadores valoró las siguientes competencias (por nivel de importancia):

Fuente: Tuning América Latina *aplicar los conocimientos en la práctica*. El empleador necesita que el MBA vierta todos los conocimientos y experiencias aprendidas durante su permanencia en la escuela de negocios. Este clúster busca comprobar si lo aprendido en la teoría iguala a las situaciones cotidianas de la empresa. Por esa razón encabeza el ranking de las más valoradas.

- *C27: Compromiso con la calidad*. No hay calidad sin compromiso. El empleador valora la búsqueda constante de la excelencia en la gestión y

mejora continua. En ese sentido, la calidad y la excelencia se vuelven guías definitivas en la estrategia de cualquier compañía moderna y exitosa, asegurando su permanencia y sustentabilidad en el tiempo y por ello, en muchos casos, suele formar parte de los valores éticos de la empresa. Esto puede explicar porque los empleadores valoran esta competencia en un MBA como una de las principales.

- *C15: Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.* Los estudios de un MBA a diferencia de otra especialización ayuda a preparar al futuro directivo a poder identificar los problemas presentados en la empresa, más hoy en día que son muchos más complejos y difíciles de identificar. Una competencia que busca hoy cualquier sector y empleador es el poder resolver problemas que se presentan a diario en la empresa.
- *C16: Capacidad para tomar decisiones.* Competencia sumamente requerida hoy en día. Se pudo observar no sólo en los cuestionarios sino en todo el proceso de recolección de datos de la tesis. La toma de decisiones es una de las principales razones por las cuales contratan a un MBA. En pocas palabras, tener la firme convicción de conducir a la organización.
- *C13: Capacidad para actuar en nuevas situaciones.* Los empleadores asumen que el egresado de un programa de post grado debe ser capaz de analizar nuevas situaciones y cambios surgidos en el contexto socioeconómico local, regional e internacional, que responda a las problemáticas que se generen por los cambios de los modelos económicos.

Ahora, así como hay competencias muy valoradas por el clúster de los empleadores, también hay algunas competencias que desestiman y consideran que tienen poco valor en el campo de acción de un MBA. Estas competencias poco valoradas son (por nivel de poca importancia):

- *C20: Compromiso con la preservación del medio ambiente.* Los empleadores al parecer aún no asumen un compromiso social y ambiental. El desarrollo económico debe y tiene que estar vinculado al progreso

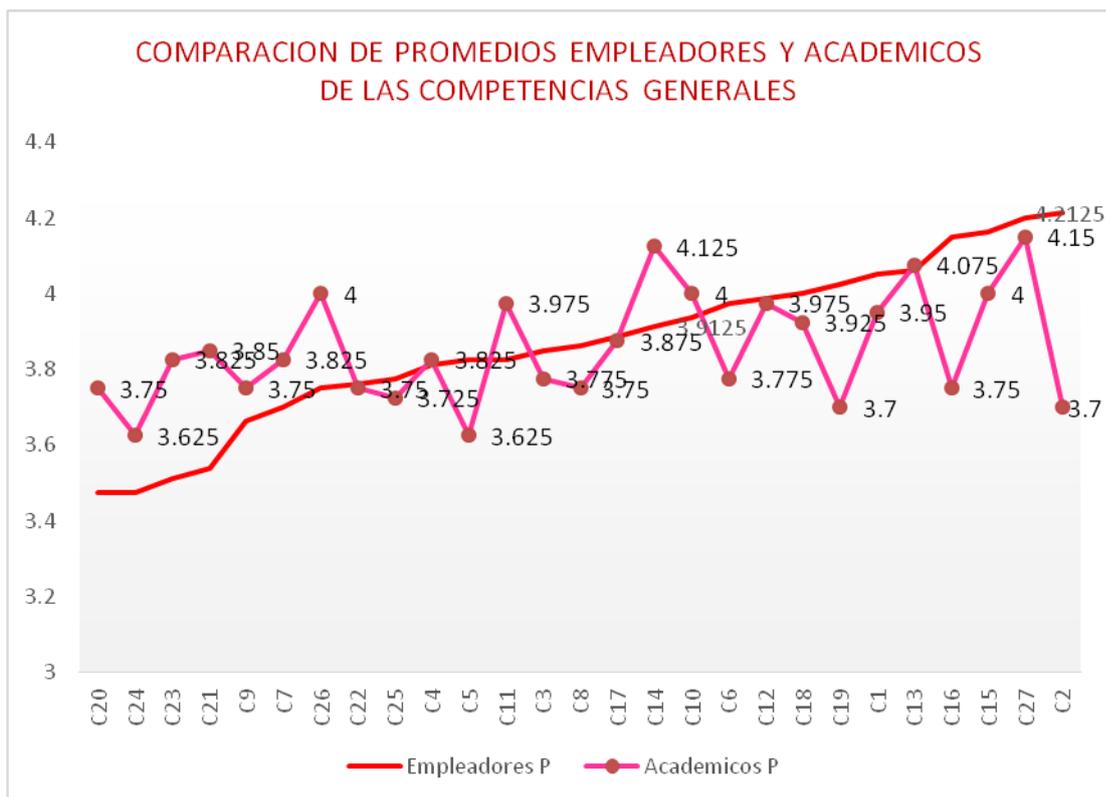
humano social y a la responsabilidad medioambiental. Al parecer aún hay una carencia entre estas personas por la responsabilidad social empresarial vista desde un enfoque integrado en las dimensiones social, económica y ambiental.

- *C24: Habilidad para trabajar en forma autónoma.* Definitivamente el trabajo en equipo hoy en día es requisito indispensable para formar equipos de trabajo sólidos. Una competencia desestimada por el empresariado es el hecho de que el MBA tenga un sentido de trabajo aislado e individual. No valora el hecho de que la persona que va solucionar problemas en su organización trabaje de manera disociada.
- *C23: Habilidad para trabajar en contextos internacionales.* Otro de los resultados algo inesperados fue el encontrar esta competencia como una de las menos valoradas por el empleador. Quizá este busca primero construir a su organización con conocimientos básicos pertinentes como capacidad para diagnosticar de manera local y luego proyectarse de manera futura y creativa.
- *C21: Compromiso con su medio socio cultural.* Al empresariado no le llama la atención que el MBA tenga una orientación al compromiso socio cultural. Esto puede sustentarse por los resultados anteriores que tampoco son alentadores sobre el compromiso con la conservación del medio ambiente.
- *C9: Capacidad de investigación.* No parece sorpresa este resultado. En todo el proceso de identificación de competencias, el empleador se ha mostrado reacio ante el hecho que un MBA tenga que tener capacidad de investigación. Ellos sienten que su principal atributo en cambio debe ser la capacidad de gestión y toma de decisiones de la empresa.

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Compromiso con la calidad.	C27	4.2
2	Capacidad creativa.	C14	4.1
3	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	C13	4.1
4	Compromiso ético.	C26	4.0
5	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	C10	4.0
6	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	C15	4.0
7	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	C11	4.0
8	Capacidad crítica y autocrítica.	C12	4.0
9	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	C1	4.0
10	Habilidades interpersonales.	C18	3.9
11	Capacidad de trabajo en equipo.	C17	3.9
12	Compromiso con su medio socio cultural.	C21	3.9
13	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	C23	3.8
14	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	C7	3.8
15	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	C4	3.8
16	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	C3	3.8
17	Capacidad de comunicación oral y escrita.	C6	3.8
18	Compromiso con la preservación del medio ambiente.	C20	3.8
19	Capacidad de investigación.	C9	3.8
20	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	C22	3.8
21	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	C8	3.8
22	Capacidad para tomar decisiones.	C16	3.8
23	Capacidad para formular y gestionar proyectos.	C25	3.7
24	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	C19	3.7
25	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	C2	3.7
26	Habilidad para trabajar en forma autónoma.	C24	3.6
27	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	C5	3.6

**Tabla 5. COMPETENCIAS GENÉRICAS VALORADAS POR EL CLÚSTER ACADÉMICOS**

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 2. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS ENTRE EL CLÚSTER EMPLEADORES Y ACADEMICOS DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS**

De las 27 competencias genéricas propuestas, el clúster Académicos valoró las siguientes competencias (por nivel de importancia):

- *C27: Compromiso con la calidad.* Al igual que los empleadores, el clúster de los académicos determina que “no hay calidad sin compromiso”. Hay una similitud entre el pensamiento entre uno y otro pues inclusive las milésimas que separan en coincidencia a ambos es interesante (Empleadores 4.21 y Académicos 4.15).
- *C14: Capacidad creativa.* Como buen argumento en este clúster, los Académicos toman como sumamente importante la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas para el propio puesto o en la propia empresa. El profesorado se preocupa siempre por brindar herramientas que exploten la manera de crear ante situaciones inesperados soluciones creativas para situaciones

conflictivas. Esta capacidad no se debe interpretar como la imaginación pura sino como la generadora de ideas.

- *C13: Capacidad para actuar en nuevas situaciones.* Esta competencia también es considerada sumamente importante para los Empleadores. Es más, el valor que tienen ambas respuestas entre los dos clúster es igual (4.075). esto demuestra que los académicos también asumen que el egresado de un programa de post grado debe ser capaz de analizar nuevas situaciones y cambios surgidos en el contexto socioeconómico local, regional e internacional, que responda a las problemáticas que se generen por los cambios de los modelos económicos. Por lo menos es parte del trabajo de la casuística en los programas MBA.
- *C26: Compromiso ético.* Como buen principio académico, la ética forma parte de las competencias de todo MBA según este clúster. El compromiso ético, considerado como la capacidad de influir en la cultura de los integrantes del equipo de la organización para que de forma coherente sea puesto como argumento principal de todo comportamiento de los trabajadores.
- *C10: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.* El aprendizaje permanente se ha convertido en una necesidad para todos los integrantes de la organización y más para el MBA (según el clúster de los académicos) pues, la mejora de las aptitudes y competencias ayudará a participar activamente de la toma de decisiones de la organización. A diferencia de los Empleadores, este clúster fortalece el valor de la continua actualización.

Los Académicos han sido ciertamente consistentes en sus respuestas en los cuestionarios como en las entrevistas a profundidad. Ellos han valorado mucho el cómo el aprendizaje forma parte fundamental de todo MBA. Pero también han considerado algunas competencias como las menos valoradas. Estas son:

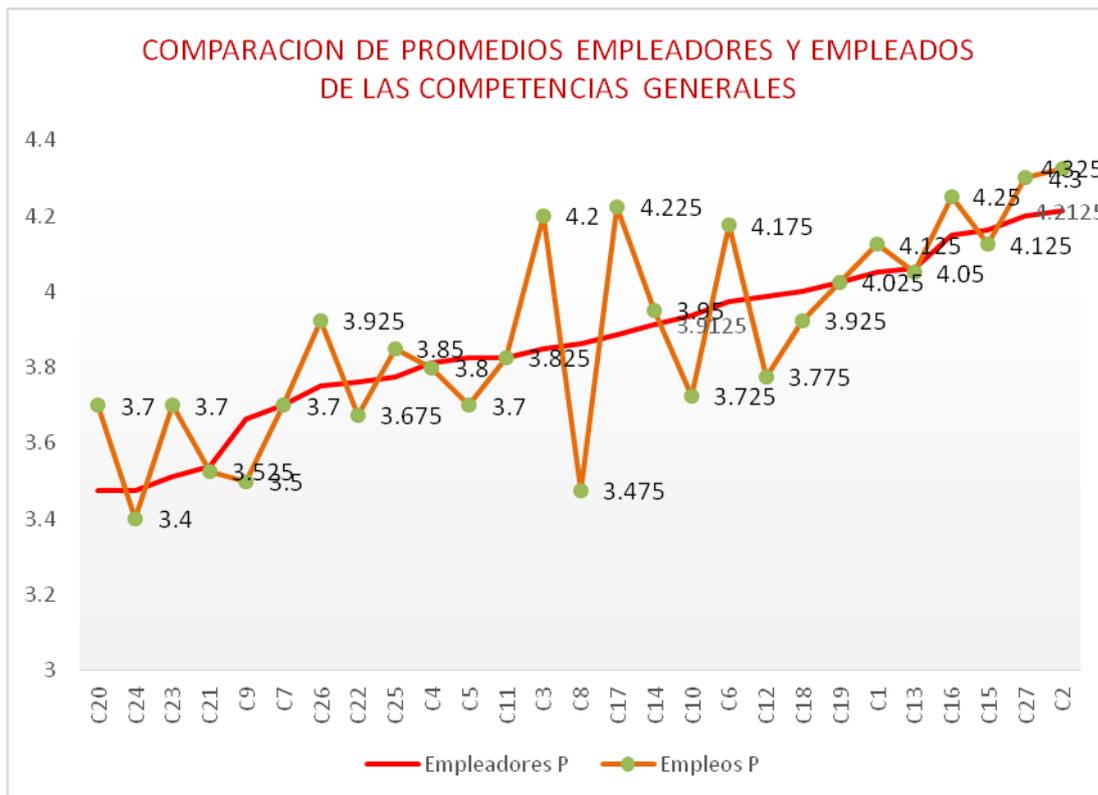
- *C5: Responsabilidad social y compromiso ciudadano.* Los Académicos tienen muy en cuenta que hoy en día una competencia como la responsabilidad social vista como el compromiso personal de tener una mejor calidad de vida y su compromiso extendido a la sociedad no tiene el mismo peso que otras. Quizá esto tratando de entender que este grupo homogéneo considera más los aspectos aptitudinales que actitudinales.
- *C24: Habilidad para trabajar en forma autónoma.* Los académicos mejor que nadie saben la diferencia entre la importancia hoy en día que tienen los grupos humanos como equipo que individuales. Piensan de la misma manera que los empleadores y confirman su posición firmemente.
- *C2: Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.* Aquí quizá un primer punto resaltante para tener en cuenta entre la comparación de los clúster. Mientras que por un lado los Empleadores toman en cuenta la importancia de esta competencia, los académicos expresan una menor valoración a la misma. Tratando de entender un poco estos dos resultados extremos, el Académico quizá es más consciente que lo impartido en las aulas de clase a los MBA's son más teóricos que prácticos. La casuística tocada apoya modelos, ejemplos, situaciones, etc. en muchos casos de realidades ajenas.
- *C19: Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.* Los Académicos entienden que una de las principales funciones de un MBA no es la de utilizar sus conocimientos para gobernar a las personas de la organización. Sus metas y fines son más estratégicos y creen que este trabajo puede ser manejado por otro profesional del área que no necesariamente tenga un post grado.

- *C25: Capacidad para formular y gestionar proyectos.* Una vez más queda demostrado que los Académicos sienten que el objetivo de todo MBA es mucho más estratégico que táctico u operativo. No valoran el hecho de que su trabajo sea además el de guiar proyectos hacia su culminación.

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	C2	4.3
2	Compromiso con la calidad.	C27	4.3
3	Capacidad para tomar decisiones.	C16	4.3
4	Capacidad de trabajo en equipo.	C17	4.2
5	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	C3	4.2
6	Capacidad de comunicación oral y escrita.	C6	4.2
7	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	C15	4.1
8	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	C1	4.1
9	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	C13	4.1
10	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	C19	4.0
11	Capacidad creativa.	C14	4.0
12	Compromiso ético.	C26	3.9
13	Habilidades interpersonales.	C18	3.9
14	Capacidad para formular y gestionar proyectos.	C25	3.9
15	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	C11	3.8
16	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	C4	3.8
17	Capacidad crítica y autocrítica.	C12	3.8
18	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	C10	3.7
19	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	C23	3.7
20	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	C7	3.7
21	Compromiso con la preservación del medio ambiente.	C20	3.7
22	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	C5	3.7
23	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	C22	3.7
24	Compromiso con su medio socio cultural.	C21	3.5
25	Capacidad de investigación.	C9	3.7
26	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	C8	3.9
27	Habilidad para trabajar en forma autónoma.	C24	3.4

**Tabla 6. COMPETENCIAS GENÉRICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOS MBA**

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 3. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS ENTRE EL CLÚSTER EMPLEADORES Y EMPLEADOS MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS**

El clúster Empleados valora las competencias genéricas de la siguiente manera:

- *C2: Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.* Al igual que los empleadores, el clúster de los Empleados que poseen un MBA valoran la capacidad de aplicar sus conocimientos adquiridos para ponerlos en práctica. Un intento de entender podría ser que luego del proceso de estudios a graduarse y llegar a ser un empleado, va adquiriendo la capacidad de entendimiento práctico que el empleador le va transmitiendo.
- *C27: Compromiso con la calidad.* Otra coincidencia en el ranking de valoraciones. Al igual que el anterior, el clúster Empleados toma como muy importante el compromiso con la calidad. Sin duda alguna entiende que las organizaciones hoy en día están en la búsqueda constante de la excelencia en todos los sentidos de la organización. Pensamiento que comparte totalmente con los Empleadores.

- *C16: Capacidad para tomar decisiones.* En la transición de los estudios del MBA, el futuro MBA comprende que está siendo preparado para tomar decisiones. Ya en el terreno de acción, se da cuenta que todo el entrenamiento tomado en el MBA ha sido para llevar a cabo este hecho, razón por la cual valora mucho esta competencia como una de las principales.
- *C17: Capacidad de trabajar en equipo.* A diferencia de las anteriores, esta competencia recién sale como una de las más valoradas. Y los empleados entienden que de alguna manera hoy en día trabajar en equipo es parte de una competencia genérica que de manera horizontal para todos los profesionales de todos los campos.
- *C3: Capacidad para organizar y planificar el tiempo.* Los empleados inmersos en un mundo de negocios cambiantes, conflictos constantes, etc. entienden que la clave para el éxito personal tiene que ver con la capacidad de saber organizarse y tener tiempo para la realización de las actividades. Aunque a veces no es tarea fácil, muchos de ellos necesitan planificar todas las actividades en la organización.

Los Empleados han coincidido con los Empleadores en las competencias más valoradas que debería poseer un MBA. Pero, en caso de las menos valoradas también un cierto parecido aunque en orden diferente. Las menos valoradas son:

- *C24: Habilidad para trabajar en forma autónoma.* Al igual que los Empleadores, este clúster coincide en que el trabajo en equipo es importante, razón que lleva a entender que una competencia genérica como el de trabajar de forma aislada no conduce al éxito de la organización, por lo menos para estos dos grupos.
- *C8: Habilidad en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación.* Algo que los empleados no valoran es el hecho que un MBA tenga la habilidad de conocer las famosas tecnologías de la información (TI), pudiendo ser que estas herramientas son más usadas por el personal

operativo de la empresa y colaboradores más inmersos en este tipo de conocimientos.

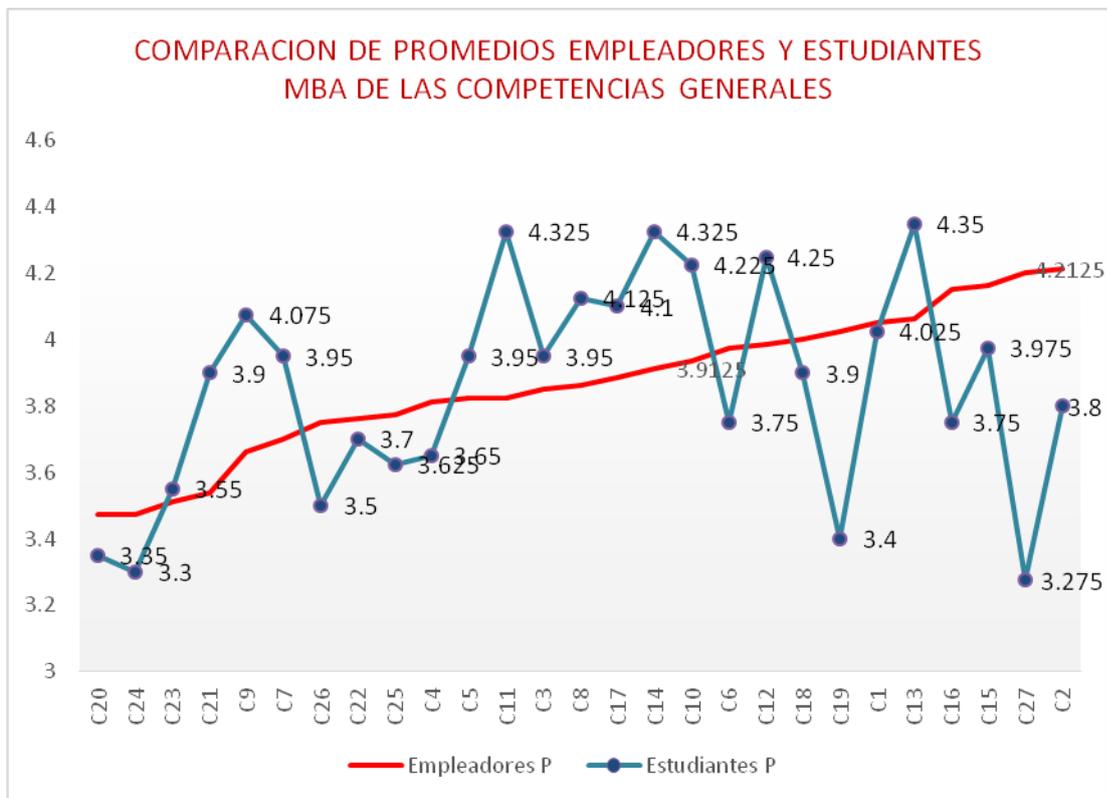
- *C9: Capacidad de investigación.* Al igual que los Empleadores, a este clúster no parece importarle la capacidad de investigación que pueda tener un MBA en la empresa. Insistimos en que la especialización de tipo MBA tiene como principal objetivo formar personas con carácter empresarial para asumir retos y toma de decisiones que otras personas de la organización no pueden de manera eficiente.
- *C21: Compromiso con su medio socio cultural.* Este clúster también coincide con el empresariado sobre la falta de valor a esta competencia. El Empleado se enfoca en situaciones más complejas de la empresa y no enfoca su preocupación a situaciones sociales del entorno.
- *C22: Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.* Esta competencia va de la mano con la anterior. El clúster no valora el hecho de la responsabilidad y compromiso con el medio ambiente.

**Tabla 7. COMPARACION DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	C13	4.4
2	Capacidad creativa.	C14	4.3
3	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	C11	4.3
4	Capacidad crítica y autocrítica.	C12	4.3
5	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.	C10	4.2
6	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	C8	4.1
7	Capacidad de trabajo en equipo.	C17	4.1
8	Capacidad de investigación.	C9	4.1
9	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.	C1	4.0
10	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.	C15	4.0
11	Capacidad para organizar y planificar el tiempo.	C3	4.0
12	Capacidad de comunicación en un segundo idioma.	C7	4.0
13	Responsabilidad social y compromiso ciudadano.	C5	4.0
14	Habilidades interpersonales.	C18	3.9
15	Compromiso con su medio socio cultural.	C21	3.9

16	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.	C2	3.8
17	Capacidad para tomar decisiones.	C16	3.8
18	Capacidad de comunicación oral y escrita.	C6	3.8
19	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.	C22	3.7
20	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.	C4	3.7
21	Capacidad para formular y gestionar proyectos.	C25	3.6
22	Habilidad para trabajar en contextos internacionales.	C23	3.6
23	Compromiso ético.	C26	3.5
24	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.	C19	3.4
25	Compromiso con la preservación del medio ambiente.	C20	3.4
26	Habilidad para trabajar en forma autónoma.	C24	3.3
27	Compromiso con la calidad.	C27	3.3

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 4. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS**

El siguiente análisis es uno de los más importantes pues nos revelará que piensan exactamente los que están actualmente estudiando un MBA. Los resultados

podrían demostrar si hay una relación entre los demás clúster o que tan grande es la brecha entre ellos. Los Estudiantes MBA valoran las siguientes competencias:

- *C13: Capacidad para actuar en nuevas situaciones.* La competencia más valorada por el clúster de los Estudiantes MBA refleja una vez más la orientación que tiene o debería tener esta clase de estudios de post grado. Académicos. Empleadores y ahora Estudiantes reafirman la importancia de ser capaz de analizar nuevas situaciones y cambios surgidos en el contexto socioeconómico local, regional e internacional, que responda a las problemáticas que buscan solucionar las empresas.
- *C14: Capacidad creativa.* Las conductas de todo estudiante de MBA apuntan a actualizarse con respecto a sus necesidades, ampliar sus conocimientos y experiencias, prepararse para resolver problemas de su área, preocuparse por satisfacer intereses, entre muchas otras. La capacidad creativa es otra de las competencias valoradas por este clúster al igual que los Académicos. Todas las especializaciones demandan gente creativa hoy en día.
- *C11: Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.* Aún hay un grupo de estudiantes MBA que valora el hecho de la búsqueda y un correcto análisis de la información como parte del proceso de aprendizaje. Muy al contrario de todo lo visto hasta ahora, esta competencia sale del contexto de todas la valoraciones expuestas.
- *C12: Capacidad crítica y autocrítica.* Esta capacidad genérica enfoca que los estudiantes MBA valoran poder distinguir los propios defectos y poder hacer lo mejor posible para que éstos no sigan repitiéndose. La autoevaluación se ha vuelto parte fundamental de todo programa de MBA. Esta competencia es la única identificada y valorada por este clúster.
- *C10: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.* Al igual que el clúster de los académicos, el interés por la mejora de las aptitudes reafirman la valoración de esta competencia. El sólo hecho de estar ya estudiando nos presenta un panorama distinto.

Los Estudiantes MBA tienen una percepción diferente de las competencias que tienen menor importancia. Coinciden en algunos casos con los Empleadores, pero en relación a los demás clúster no hay una relación directa.

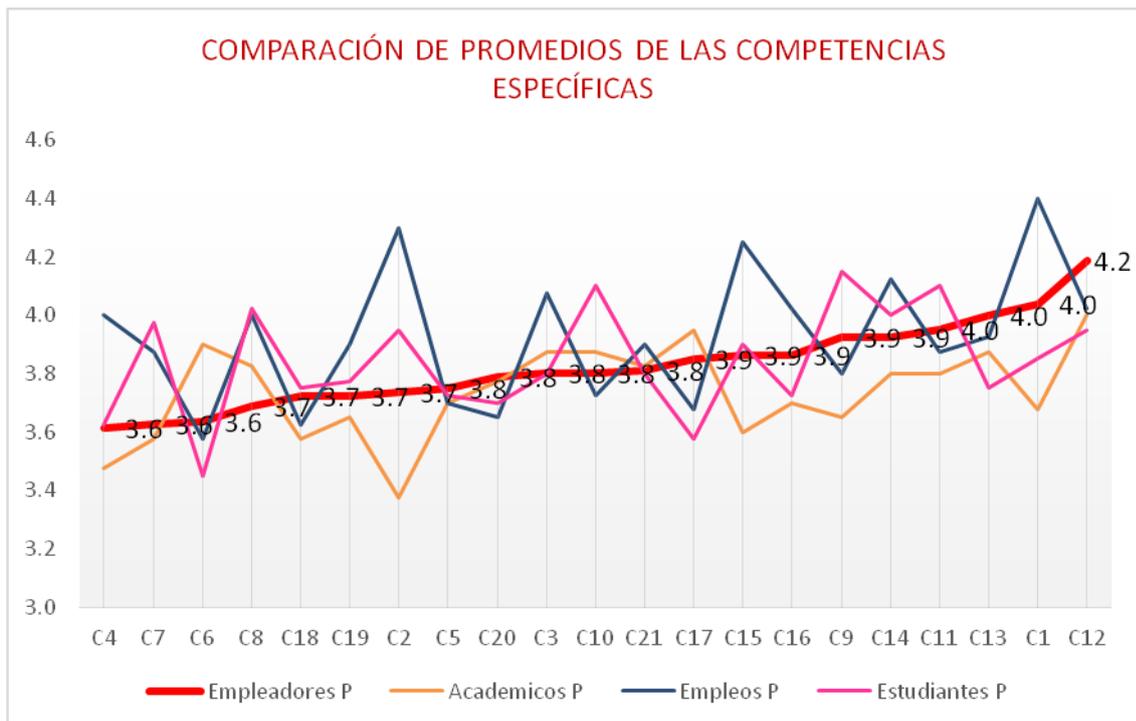
- *C27: Compromiso con la calidad.* Mientras que los Empleadores valoran mucho esta competencia, este clúster le resta importancia. En algún sentido por no tener quizá al cien por ciento del total de materias estudiadas en un MBA y otras por convicción aún muy personal.
- *C24: Habilidad para trabajar en forma autónoma.* Exactamente al igual que los Empleadores, este grupo considera que las mejores maneras de llegar a desarrollarse es armando equipos de trabajos e interactuando con ellos.
- *C20: Compromiso con la preservación del medio ambiente.* Es una preocupación que tanto Empleadores como Estudiantes MBA tengan de lado a una de las corrientes ambientales más preocupantes hoy en día. El no profundizar conocimientos teóricos sobre este tema puede ser la causante de las respuestas y la poca importancia.
- *C19: Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.* Los únicos que restan importancia a esta competencia son los Académicos, entendidos quizá como uno de los clúster que hay un área específica en la empresa que vela por el aspecto de comportamiento más humano y menos estratégico.
- *C26: Compromiso ético.* Los Empleadores la tienen en el ranking de una de las competencias menos valoradas. Los Académicos como una de las más valoradas y los Empleados en un nivel medio. Este clúster asume que el compromiso ético no es parte esencial de su formación como futuros MBA y la pondera por debajo de otras competencias que para ellos tienen mayor importancia.

## B. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Tabla 8. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOR**

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	C12	4.2
2	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	C1	4.0
3	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	C13	4.0
4	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	C11	4.0
5	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	C9	3.9
6	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	C14	3.9
7	Mejorar e innovar los procesos administrativos.	C15	3.9
8	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	C16	3.9
9	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	C17	3.9
10	Capacidad de investigación.	C21	3.8
11	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	C3	3.8
12	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	C10	3.8
13	Formular planes de marketing.	C20	3.8
14	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	C5	3.8
15	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	C2	3.7
16	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	C18	3.7
17	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	C19	3.7
18	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	C8	3.7
19	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	C6	3.6
20	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	C7	3.6
21	Administrar un sistema logístico integral.	C4	3.6

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 5. COMPARACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CLÚSTER**

De las 21 competencias específicas propuestas, el clúster Empleadores valoró las siguientes competencias (por nivel de importancia):

- *C12: Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.* Definitivamente que esta competencia tenía que estar entre las más valoradas puesto que hoy en día, es necesario que los equipos de trabajo tengan un guía encabezándolos. Coordinar con los participantes de una organización es tarea de por sí ya difícil, lograr una buena comunicación y entendimiento para el cumplimiento de objetivos lo es aún más. Los Empleadores definen esta competencia como el punto inicial de todo buen MBA.
- *C1: Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.* Con un par de puntos promedio menos, este clúster valora como segunda competencia la capacidad para poder planificar la gestión con los diferentes agentes de la organización con el objetivo de conseguir las metas en los tiempos establecidos. Los gestores necesitan crear objetivos amplios y

declarados que vayan de la mano con la misión, visión y valores de la empresa.

- *C13: Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.* Los Empleadores consideran que el MBA de hoy debe tener un enfoque que pueda hacer sentir a los empleados parte de la organización, que pueda crear compromiso en ellos. Lograr la participación por ejemplo en las decisiones incrementa la motivación, ayuda a proteger a las personas del estrés y hasta de la sobre carga de trabajo. El principal interés es entonces el propio desempeño de la tarea.
- *C11: Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.* Las decisiones financieras abarcan dos categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. En la primera categoría, abarca sobre qué recursos financieros serán necesarios, esta competencia comprende una preparación que apoye a tomar decisiones serias y con el menor margen de error. En el caso de las decisiones de financiamiento se relaciona con el hecho de cómo proveer los recursos financieros requeridos. En ambos casos involucran aspectos específicos como decisiones sobre el efectivo en caja o el nivel de inventarios.
- *C9: Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.* Hoy en día las empresas han demostrado que se necesita un flujo de datos constantes y precisos para tomar las decisiones correctas que les permita hacer frente a la intensa competencia que se presenta cada día. No se logra nada si no se sabe interpretar pues el valor de la información puede ser incalculable. Los Empleadores ponderan esta competencia dentro del ranking más valorado.

Los Empleadores, columna vertebral de esta investigación, ponderan las competencias como menos importantes a las siguientes:

- *C4: Administrar un sistema logístico integral.* Los empleadores no están de acuerdo en que un MBA que se inserte a trabajar a una empresa deba

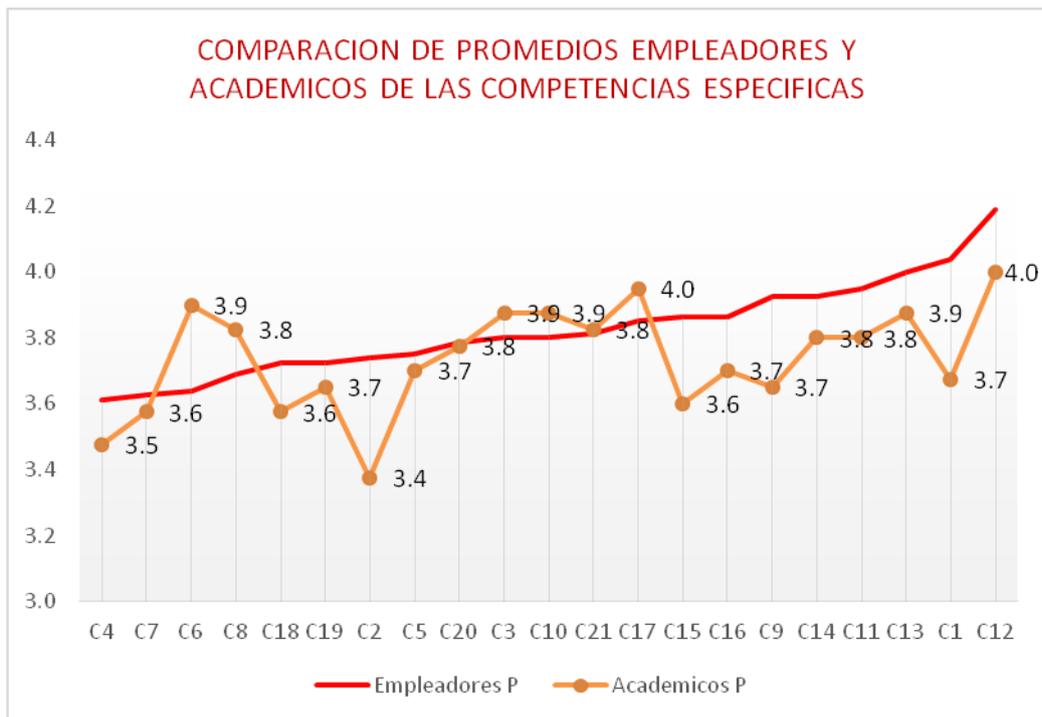
priorizar sus conocimientos sobre la gestión. En el caso de esta competencia, el Empleador considera que la logística integral no es esencial a razón de que sólo refiere al ámbito de intercambio de mercancías. La optimización de los recursos a través de ésta área no es de interés de este clúster.

- *C7: Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.* Aspectos legales de la empresa, marcos jurídicos, reglamentación, normas. Y demás aspectos legales, no tienen la valoración del Empleador. Las competencias del MBA van más allá de eso, por lo tanto el resultado demuestra la opinión en general de este clúster.
- *C6: Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.* Conocer como esta agrupada una organización, cuales son las relaciones entre las áreas, que elementos la integran, que funciones tienen asignados estos elementos, qué relaciones jerárquicas y funcionales hay, entre otras más, no son una competencia que este ponderada dentro de las principales.
- *C8: Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.* El empresariado a través del Empleador tiene las cosas claras respecto a las competencias que debe poseer un MBA. La estructuración de proyectos que generen valor para la empresa, es tarea de algún área operativa. La gestión adecuada de un proyecto, requiere conocer los aspectos relacionado a las áreas y herramientas disponibles; indispensable hoy en día en algunos casos salvo para este clúster.
- *C19: Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.* Los sistemas de información son útiles para la toma de decisiones. No sólo busca el ahorro de recursos sino también la optimización de otros recursos de la empresa. Aunque al parecer, para los Empleadores no es una competencia que se deba tener en cuenta como valorada.

**Tabla 9. : COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER ACADÉMICOS**

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	C12	4.0
2	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	C17	4.0
3	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	C6	3.9
4	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	C13	3.9
5	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	C3	3.9
6	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	C10	3.9
7	Capacidad de investigación.	C21	3.8
8	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	C8	3.8
9	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	C11	3.8
10	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	C14	3.8
11	Formular planes de marketing.	C20	3.8
12	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	C16	3.7
13	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	C5	3.7
14	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	C1	3.7
15	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	C9	3.7
16	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	C19	3.7
17	Mejorar e innovar los procesos administrativos.	C15	3.6
18	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	C18	3.6
19	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	C7	3.6
20	Administrar un sistema logístico integral.	C4	3.5
21	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	C2	3.4

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 6. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ACADEMICOS DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

De las competencias específicas propuestas, el clúster Académicos valoró las competencias desde una perspectiva muy analítica; estas fueron:

- *C12: Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.* Los académicos entienden que una competencia fuerte hoy en día de todo MBA es el poder concretar objetivos organizacionales. Para esto es necesario desarrollar habilidades en el estudiante que, sumado a su experiencia laboral puede formar un bloque sólido de grupos de trabajo.
- *C17: Usar las tecnologías de información y comunicación de la gestión.* Los sistemas de gestión en el mundo están enfrentando el desafío de poder lograr el control de más recursos de forma eficiente, es por eso que se han vuelto sumamente útiles las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Estos apuntan a mejorar la calidad de la gestión a través de métodos, innovación, diversificación, entre muchas otras que, logran ser parte de una competencia indispensable para un MBA hoy en día.

- *C6: Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.* Mientras que para los Empleadores es una competencia sin mucha importancia, para los Académicos si lo es. Las relaciones son integrales y funcionales en la organización, concepto que este clúster lo sabe y conoce bien por las corrientes teóricas de la administración.
- *C13: Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.* Queda claro al parecer que este grupo también valora esta competencia al igual que los Empleadores. Las corrientes humanistas han desarrollado y evolucionado mucho en la administración, y se vuelve una herramienta sumamente valiosa para cualquier profesional involucrado con el recurso humano de la empresa.
- *C3: Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.* Los Académicos son grupos de personas muy especiales y hasta muchas veces muy teóricos. Fundamentan siempre los conceptos en teorías o corrientes presentadas en toda la evolución de la administración. La optimización de los procesos de negocios (BPI) es un enfoque diseñado para ayudar a las organizaciones a rediseñar sus operaciones comerciales existentes, con el objetivo de lograr una mejora de la producción significativa. Las empresas andan preocupadas siempre por reducir los costos de tiempos y operaciones, por esa razón es que se está volviendo una herramienta y a la vez una competencia muy valorada.

De otro lado, los Académicos desestiman también algunas competencias específicas. Para este clúster, las menos valoradas son:

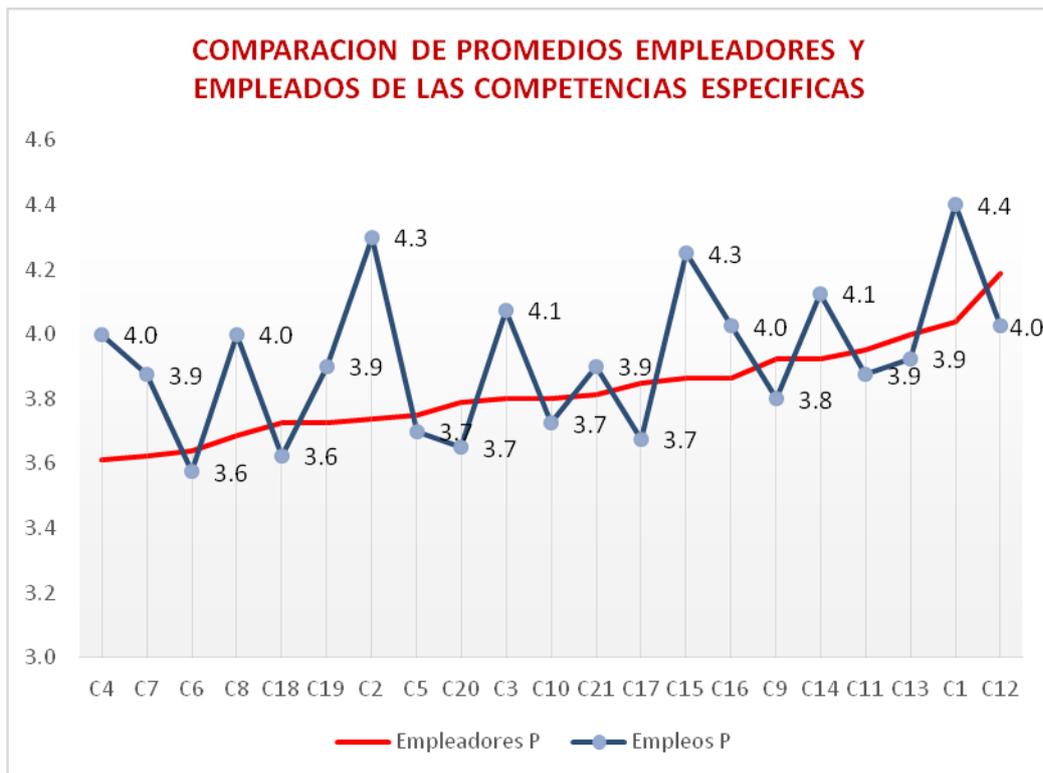
- *C2: Identificar y administrar los riesgos de negocios en las organizaciones.* Extrañamente, los Académicos desestiman que la competencia de gestionar riesgos sea una de las más valoradas. Si se conoce que administrar riesgos implica establecer metas y objetivos claros, tanto cualitativa como cuantitativamente, esta competencia queda en posiciones inferiores respecto a otras que, en este caso, los Académicos concuerdan lo mismo.

- *C4: Administrar un sistema logístico integral.* Al igual que los Empleadores, los Académicos también consideran a esta competencia como una de las menos valoradas. El sistema logístico no es tomado como parte fundamental del conocimiento de un MBA.
- *C7: Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.* Los Académicos al igual que los Empleadores, confirman que el marco jurídico de la empresa no es una prioridad a especializarse en un MBA. Al haber mucha más disposición hoy en día de información libre, esta competencia acaba dentro del grupo de los menos votados.
- *C18: Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.* Desde tareas tan fundamentales como asegurar el correcto funcionamiento de la red hasta cumplir con las regulaciones correspondientes que afecten directamente los resultados del negocio, forman parte de la misión de administrar la infraestructura tecnológica; quizá muy complejo para un MBA, lo cierto es que el clúster de los Académicos considera ponderar a menos esta competencia.
- *C15: Mejorar e innovar los procesos administrativos.* Esta competencia se basa en conocer los procesos gerenciales basados en construir de una manera innovadora, humana y social los procesos estratégicos que contribuirán a mejorar la gestión en épocas y tiempos de incertidumbre que se pudiesen presentar. Pero, esta competencia no es del agrado total de los Académicos y por esa razón no se encuentra dentro de sus favoritas.

**Tabla 10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER EMPLEADOS**

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	C1	4.4
2	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	C2	4.3
3	Mejorar e innovar los procesos administrativos.	C15	4.3
4	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	C14	4.1
5	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	C3	4.1
6	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	C12	4.0
7	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	C16	4.0
8	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	C8	4.0
9	Administrar un sistema logístico integral.	C4	4.0
10	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	C13	3.9
11	Capacidad de investigación.	C21	3.9
12	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	C19	3.9
13	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	C11	3.9
14	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	C7	3.9
15	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	C9	3.8
16	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	C10	3.7
17	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	C5	3.7
18	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	C17	3.7
19	Formular planes de marketing.	C20	3.7
20	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	C18	3.6
21	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	C6	3.6

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 7. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y EMPLEADOS MBA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

Del grupo de competencias específicas propuestas, el clúster Empleados valoró las siguientes competencias:

- *C1: Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.* Este clúster valora como la competencia más votada. Al igual que los Empleadores, esta propuesta es la más aceptada; puede ser porque en el pensamiento de ambos es totalmente estratégico y su preparación como un buen MBA se orienta a eso.
- *C2: Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.* A diferencia de los Académicos, los Empleados si valoran esta competencia. Entienden que administrar los riesgos es parte de su preparación como futuros hombres claves en la organización.
- *C15: Mejorar e innovar los procesos administrativos.* Se encuentra en el grupo de los Académicos como una competencia menos valorada. En cambio, para este clúster, si es importante que los procesos administrativos

se encuentren en continuo rediseño y revisión. Muchas de las organizaciones hoy en día revisan y analizan sus estructuras organizacionales como estrategias de integración de todas sus áreas funcionales.

- *C14: Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.* En comparación con algunas orientaciones con las competencias genéricas, los Empleados toman mucho en cuenta el hecho de poder valorar el entorno social y todo lo que lo involucra a este. Respetar aspectos culturales y éticos son una competencia que también entra al grupo de los más valorados.
- *C3: Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.* Académicos, ahora Empleados. La optimización de los procesos de negocios que apoyen a mejorar la gestión y descubrir nuevas posibilidades de negocios, están bien vistas por estos dos importantes clúster.

Los Empleados luego de su experiencia en escuelas de negocios y ahora en el campo de trabajo, también tienen una opinión acerca de las competencias menos valoradas. Ellos opinan:

- *C6: Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.* Mientras los Empleadores la consideran como poco valorada y los Académicos todo lo contrario ponderándola como una de las más importantes, este clúster coincide con el primero y también desestima que el conocer e identificar las funciones y sus relaciones de la empresa sea de interés como para fortalecer sus conocimientos en esto.
- *C18: Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.* Aquí también hay una coincidencia entre Académicos y Empleados. Ambos opinan que el conocimiento de infraestructuras tecnológicas no deberían formar parte importante de un MBA en su preparación académica.
- *C20: Formular planes de marketing.* Tener habilidades comerciales es parte de todo buen administrador, pero que pasa cuando esta competencia pierde

peso en boca de los Empleados? Cuántos de ellos realmente han desarrollado o propuesto planes de marketing? Esta competencia carece de sustento para considerarse valorada.

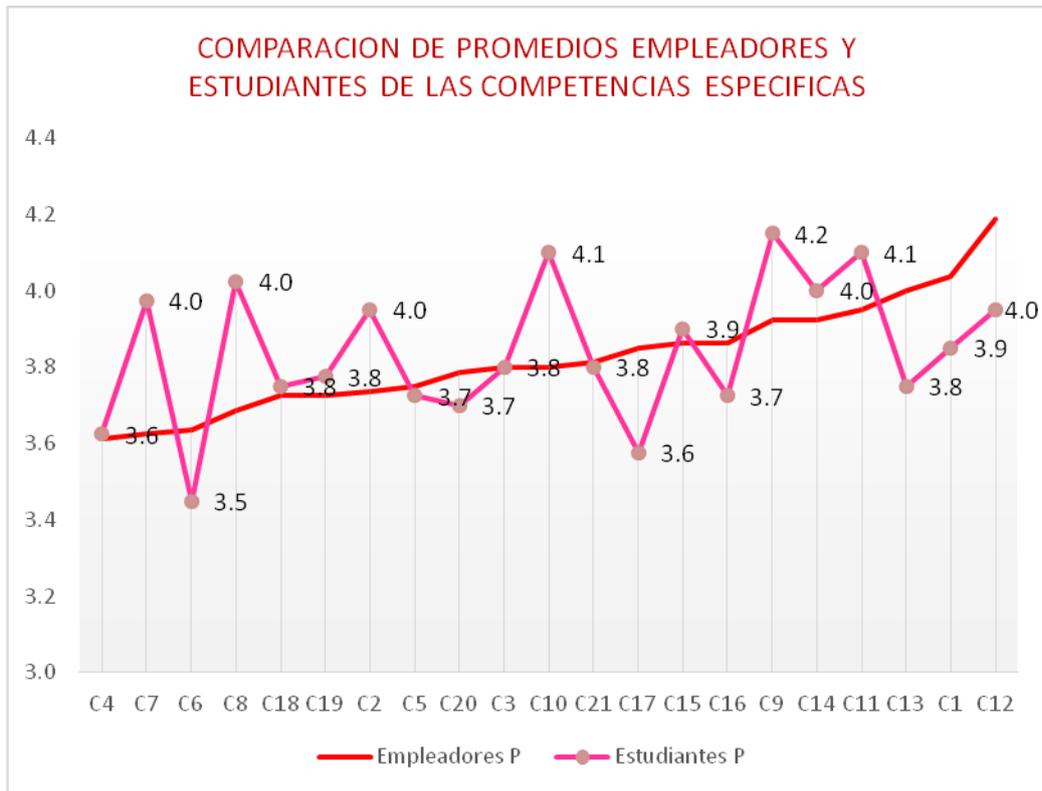
- *C17: Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.* Los Académicos saben que las tecnologías de la información hoy en día son importantes. Valorán que la actualidad demanda un mayor conocimiento sobre este y sienten que deben estar preparados. Más por el contrario, los Empleados tienen otra percepción muy distinta a este grupo. Este clúster no la valora a diferencia de otras.
- *C5: Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.* Esta competencia recién sale entre las cinco elegidas pero en este caso para el grupo de los menos valorados. Hoy en día el control administrativo es parte implícita de las actividades y se contempla como una competencia distinta.

**Tabla 11. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CLÚSTER ESTUDIANTES MBA**

Puesto	Competencia	Código	VALOR
1	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.	C9	4.2
2	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.	C11	4.1
3	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.	C10	4.1
4	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.	C8	4.0
5	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.	C14	4.0
6	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.	C7	4.0
7	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.	C2	4.0
8	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.	C12	4.0

9	Mejorar e innovar los procesos administrativos.	C15	3.9
10	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.	C1	3.9
11	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.	C3	3.8
12	Capacidad de investigación.	C21	3.8
13	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.	C19	3.8
14	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.	C13	3.8
15	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.	C18	3.8
16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	C16	3.7
17	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.	C5	3.7
18	Formular planes de marketing.	C20	3.7
19	Administrar un sistema logístico integral.	C4	3.6
20	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.	C17	3.6
21	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.	C6	3.5

Fuente: Tuning América Latina



**Gráfica 8. COMPARACIÓN DE PROMEDIOS DEL CLÚSTER EMPLEADORES Y ESTUDIANTES MBA DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

De las 21 competencias específicas propuestas, el clúster de Estudiantes MBA también tiene su punto de vista respecto a las que deberían estar en el grupo de las más y menos valoradas. Ellos valoran las siguientes competencias:

- *C9: Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.* Valorada al igual que los Empleadores, el clúster de los Estudiantes MBA entiende también la importancia que un MBA debe poseer habilidades para poder interpretar información contable que va ayudar a tomar mejores decisiones.
- *C11: Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa.* Otra competencia que coincide con los Empleadores. Se vuelve a reforzar la competencia de tener habilidades financieras para mejorar las decisiones finales en la empresa.

- *C10: Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.* Tercera competencia orientada a la importancia de conocer la información para tomar decisiones acertadas. Saber interpretar información de costos, presupuestos, cotizaciones, ente otras de las mismas características, se vuelven indispensables para mejorar nuestras competencias profesionales.
- *C8: Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones.* Los Empleadores no las consideran. Los otros clúster las valoran en la mitad y los Estudiantes MBA si las tienen entre sus favoritas. Y es que poder tener la capacidad de construir, velar y gestionar proyectos empresariales, se ha vuelto importante. Por lo menos así lo contemplan los Estudiantes MBA.
- *C14: Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.* Así como los Empleados, también los Estudiantes MBA reconocen que esta competencia es importante para el MBA hoy en día.

Ahora, este clúster también tiene opiniones contrarias respecto a cuáles son las competencias menos valoradas. Ellos opinan:

- *C6: Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.* Empleadores, Empleados y Estudiantes MBA las consideran dentro del grupo de las menos valoradas. Entienden que las relaciones y funciones organizacionales son trabajo de otras áreas y un MBA no se prepara para eso.
- *C17: Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.* Los Académicos son los únicos que valoran esta competencia. Empleados como Estudiantes MBA tienen una opinión contraria a esta competencia. Quizá no contemple en ese grupo de competencias valoradas formas de utiliza tecnologías por ser una rama muy distinta a la preparación de un MBA.

- *C4: Administrar un sistema logístico integral.* Aquí si hay una concordancia con los Empleadores y los Académicos. En total tres clúster restan importancia a esta competencia y su enfoque al manejo de un sistema integral logístico.
- *C20: Formular planes de marketing.* Estudiantes MBA y Empleados tienen claro que el tener la habilidad de desarrollar planes de marketing no es una competencia valorada por ambos.
- *C5: Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.* Pasa lo mismo con esta competencia. Empleados y este clúster piensan que no es importante tener conocimiento integral sobre sistemas de control administrativo, argumentando quizá que las áreas no son de total entereza a un MBA.

#### IV. CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- Dentro de las competencias genéricas, las más valoradas por tres de cuatro clúster (Empleadores, Académicos y Empleados) es la competencia n° 27 que es el “Compromiso con la calidad” y la n° 13 que es la de “Capacidad para actuar en nuevas situaciones” (Empleadores, Académicos y Estudiantes MBA). Le siguen también, pero en menor rango la competencia n° 02 “Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica” y la n° 16 “Capacidad para tomar decisiones”; valoradas por los Empleadores y Empleados y la competencia n° 10 “Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente” y la n° 14 “Capacidad creativa” valoradas por los Académicos y Estudiantes MBA.
- Dentro de las competencias genéricas, la menos valorada por cuatro de los cuatro clúster (Empleadores, Académicos, Empleados y Estudiantes MBA) es la competencia n° 24 que es la “Habilidad para trabajar en forma autónoma”. Algunas otras competencias menos valoradas dentro del este grupo son las competencias n° 09 “Capacidad de investigación” y n° 21 “Compromiso con su medio socio cultural” por los Empleadores y Empleados, la competencia n° 20 “Compromiso por la preservación del medio ambiente” por los Empleadores y Estudiantes MBA y por último la n° 19 “Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes” por los Académicos y Estudiantes MBA.
- Dentro de las competencias específicas, no hay una que resalte más según lo respondido por los cuatro clúster, lo que si se observa es un mix de similitudes respecto a las competencias elegidas por dos clúster, por mencionar algunos, la competencia n° 12 “Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización” y

la n° 13 “Administrar y desarrollar el talento humano en la organización” son las más valorada por los Empleadores y Académicos, las competencias n° 9 “Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales”; y la n° 11 “Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa” más valorada por los Empleadores y Estudiantes MBA; la competencia n° 1 “Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo” por los Empleadores y Empleados; la competencia n° 3 “Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones” por los Académicos y Empleados; y por último, la competencia n° 14 “Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social” por los Empleados y Estudiantes MBA.

- Dentro de las competencias específicas, las menos valoradas por tres de los cuatro clúster (Empleadores, Empleados y Estudiantes MBA) es la competencia n° 06 que es la “Identificar las interrelaciones funcionales de la organización” y la competencia n° 4 “Administrar un sistema logístico integral” expresada por Empleadores, Académicos y Estudiantes MBA. Le siguen las competencias n° 05 “Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo”, la n° 17 “Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión” y la n° 20 “Formular planes de marketing” donde los clúster Empleados y Estudiantes MBA no las valoran; la competencia n° 07 “Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial” que Empleadores y Académicos la consideran poco importante; y por último, la competencia n° 18 “Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa” señalada también como poco valorada por Académicos y Empleados.

- Los Empleadores valoran mucho la capacidad y habilidad de poder resolver problemas complejos dentro de la organización, toman mucho en cuenta el hecho de que un MBA deba ser contratado para poder actuar y tomar decisiones en situaciones nuevas y difíciles y no consideran que la capacidad de investigación y trabajo individual sean herramientas necesarias hoy en día.
  
- Los Académicos toman mucho en cuenta que un MBA debe poseer herramientas como el compromiso ético y tener creatividad para afrontar los problemas de la organización; no creen que la teoría impartida en un programa de MBA necesariamente vaya con la realidad en la práctica, por eso recomiendan utilizar mejor las técnicas de aprendizaje orientado al campo de acción.
  
- Los Empleados entienden que son contratados para resolver problemas y que deben llegar con nuevas ideas y soluciones a la organización. Saben que son contratados para resolver problemas y lo aprendido debe ser vertido en la empresa. Por otro lado, entienden que su compromiso con la organización es más fuerte por el carácter estratégico con el que fueron formados, por esa razón la investigación es una habilidad no desarrollada o explotada.
  
- Los Estudiantes MBA tienen bien en claro que deben prepararse con una visión estratégica más que operativa; saben que el empleador hoy en día busca en ellos a un negociador creativo y hábil. Entienden que la capacidad de trabajo en equipo es muy importante.

## V. RECOMENDACIONES.

- Es necesario recalcar que la temática conducida en este estudio propone un gran desafío para los programas de MBA pues, dada la relevancia que cobra hoy en día reducir la brecha entre el empresariado y las escuelas de negocio que imparten programas de MBA, se ha vuelto importante profundizar algunas competencias quizá no valoradas o mal enfocadas.
- Analizar y adecuar un modelo de competencias para los futuros MBA sustentándolo con la experiencia de esta investigación y con la experiencia acumulada de los clúster analizados.
- Extender la experiencia recogida a otros programas de especialización.
- Acercarse más al empresariado para poder tener una óptica más real de quienes ya se encuentran en el medio laboral y así evidenciar los procesos de cambio que están sufriendo éstas respecto a las competencias que buscan en nuevos profesional.
- La formación por competencias es un ideal que apunta la educación peruana hoy en día, por eso debe ser analizada para su posterior implementación en las escuelas que imparten programas de MBA y así estar más alineados a lo que busca el empresariado hoy en día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Acerenza, M. (2007). Desarrollo sostenible y gestión del turismo. México: Trillas.
2. Acerenza, M. (2007). Efectos económicos, socioculturales y ambientales del turismo. México: Trillas
3. Arbaiza (2012) en su libro “Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo”
4. Becker, Gary (1964). Human Capital. New York: Columbia University Press.
5. Barreto, Germán y Gómez, Juliana (1997). Diagnóstico de las Habilidades Gerenciales que Demanda el Nuevo Ambiente Competitivo Colombiano - Análisis de Casos – Tesis de Grado, Universidad del Rosario.
6. Bower, J. L (1995). Oficio y Arte de la Gerencia. CO. Grupo Editorial Norma. Vol. Pub. Seriada: Vol. I. Bogotá- Abril.
7. Bunk, Gerhard (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Formación profesional 1/94. Revista europea. Formación profesional. CEDEFOP.
8. Cantera Francisco, Rubén García-Morán y Gemma GÓMEZ (1996). “Ingeniería por competencias”. En: Capital Humano, Vol. 95, pp. 36-41.
9. Chomsky, Noam. (1970). Aspectos de la teoría de la sintaxis. Madrid: Editorial Aguilar.
10. Chomsky, Noam. (1972). Lingüística cartesiana. Madrid. Editorial Gredos.
11. CINTERFOR/OIT. (2004). Competencia laboral. Identificación y normalización de competencias. En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/ii i/México/ii.html>
12. Collins, James C y Jerry I. Porras (1995). Empresas que Perduran, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
13. Collins, Jim. Empresas Que Sobresalen, Grupo Editorial Norma, Bogotá 2001
14. Dalziel, Murray (1998). "Mastering Global Leadership: Predicting Leadership Success and Accelerating the Development of Leaders." Hay Group.

15. Delors, Jacques (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. París: Ediciones UNESCO.
16. European Council of Information Associations – ECIA (2004). Euroguide LIS Volume 1: Competencies and aptitudes for European information professionals (2a. ed.). París: Association des professionnels de l'information et de la documentation - ADBS. Recuperado el 21 de enero de 2011, de <http://www.certidoc.net/en/eurefi-english.pdf>
17. Fernández, Norberto (2004). “Hacia la convergencia de los sistemas de educación superior en América Latina”. En: Revista Iberoamericana de Educación, N° 35, pp. 39- 71, OEI.
18. Gardner, Howard (1994). Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México: Fondo de Cultura Económica.
19. Guerrero, Antonio (1999). “El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo”. En: Revista Complutense de Educación, Vol. 10, N° 1, pp. 335-360.
20. Gómez, Ignacio (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Pedagogía universitaria. Educación y educadores. Vol. 8.
21. Hermann, Simon (1996). Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press.
22. Irigoien, M. & Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, Métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: CINTERFOR/OIT-OPS. Recuperado el 8 de junio de 2009, de [http://www.paho.org/Spanish/HSP/HSR/HSR02/compet\\_labor\\_manual.htm](http://www.paho.org/Spanish/HSP/HSR/HSR02/compet_labor_manual.htm)
23. Knust, Ronald y Gómez Sonia (2009). “La Evaluación con Enfoque por competencias: ¿se implementa realmente la evaluación por competencias?” En: Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC), Vol.1, N° 3, pp. 104-125.
24. Larraín, Ana María y González, Luis Eduardo (2006). Formación universitaria por competencias.
25. Mertens, Leonardo (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor. 2000 La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. OEI.
26. Morales, Hollmann (1999). A puro Pulso, Bogotá: Círculo de Lectores.
27. Morín, Edgar (1999). Los siete saberes necesarios para el futuro. UNESCO. Buenos Aires: Nueva Visión.

28. Neff, Thomas J. y James M. Citrin, *Lessons from the Top*, Currency Doubleday, New York, 2001.
29. OCDE, (1997). *Prepared for life. How to measure cross-curricular competencies*. Paris: OCDE.
30. OECD, (2003). *Definition and selection of competencies. Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo). Summary of the final report 'Key competencies for a successful life and a well-functioning society*.
31. Peluffo, Martha Beatriz y Knust, Ronald (2009). *Aproximación a la educación universitaria por competencias en América Latina: ¿Una “fata morgana” o un modelo factible para la realidad latinoamericana?*
32. Peñaloza, Walter (2000) “El problema de las competencias”. En: *Revista Peruana de Educación*, Año V, N° 5, pp. 5-28.
33. Peters, Tom J. y Robert H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, New York.
34. RODRÍGUEZ, Hernando 2007 *El paradigma de las competencias hacia la educación superior*. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nueva Granada*, Vol. XV, N° 1, pp. 145-165.
35. Schwartzman, Simon (2009). “Los desafíos de la educación superior en América Latina”. En: *Asuntos del Sur. Discutiendo escenarios para América Latina*. Fecha de consulta: 10/02/2010 <<http://www.asuntosdelsur.org/desafio-educacion.html>>
36. Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the learning Organization*, Currency Doubleday, New York,
37. Spencer, Lyle M. Jr. y Signe M. Spencer (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons, EE.UU.
38. Teijeiro, Freire y Blázquez (2011) “Competencias profesionales de los titulados de la UDC” realizado por el Observatorio Ocupacional e impulsado por el Consejo Social de la Universidad de A Coruña.
39. Tobón, Sergio (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. 2006b *Formación basada en competencias*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
40. Torrado, María (2000). “Educar para el desarrollo de las competencias. Una propuesta para reflexionar”. En: Bogoya, D. et al. (ed.). *Competencias y proyectos pedagógicos*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

41. Udolkin, Sergey (2012). Tuning América Latina: Reflexiones y Perspectivas del Área De Administración de Empresas. Universidad del Pacífico.
42. Vargas, F. (2002). Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano: convergencias y desafíos. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado el 15 de mayo de 2009, de [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv\\_des/index.htm](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/index.htm)
43. XXIV ENCUENTRO DE ÚBEDA 2008 Competencias, de la demanda del mercado a la oportunidad educativa. Documento de trabajo.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Entrevistas a profundidad

Nombre y Apellidos	Raúl Terán	<b>ENTREVISTADO 1</b>
Empresa	Induamérica	
Cargo	Gerente Financiero	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad?	Muy importante, que el MBA proceda de una universidad prestigiosa, que asegure a la empresa un nivel de conocimientos y habilidades adquiridas en este postgrado	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	comercial o de operaciones, según su especialidad. luego también es idóneo las gerencias especializadas, como la de RRHH y Finanzas. luego de pasar por algunas de estas gerencias el MBA debería evaluar si debe aspirar a una gerencia general, para lo cual debe trabajar tanto a nivel de capacitación académica como práctica.	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Conocimiento: consecuencia de la experiencia laboral ejecutiva y de la capacitación.	
	Mentalidad innovadora, creativa, enfocado en solución de problemas e identificación de oportunidades.	
	Capacidad de trabajar en equipo, sea como líder o como parte del equipo	
	Capacidad para trabajar con tecnología de información, un usuario de ti de buen nivel.	
	Idiomas, un segundo idioma por lo menos.	
	Velocidad en la acción, sentido de la urgencia.	
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	La expectativa es contar con un ejecutivo que comprenda el entorno de la empresa, la estrategia y que sobre ella aplique toda su capacidad creadora y habilidad para llevar el equipo hacia los objetivos, sea cual fuere su posición, con visión de largo plazo.	

Nombre y Apellidos	Humberto Rossmorrey	<b>ENTREVISTADO 2</b>
Empresa	USAT	
Cargo	Director de Profesionalización	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	Muchas empresas tienen un Ranking al respecto y va por perfil de puestos. Si influye y mucho.	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	Depende de la especialización que se le dé en el MBA. Algunos más van al tema financiero y otros a personas... Los MBA deben permitir una visión holística de la empresa. Lo de Gobierno de Personas es muy importante para cualquier puesto. Puede tomar la gerencia de cualquier área y a mayor experiencia, cargos de mayor rango.	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Capacidad de tratamiento de negociación y conflictos.	
	Capacidad de análisis y síntesis	
	Liderazgo	
	Diseñar, planificar y elaborar un plan de negocio de una empresa a partir de ideas innovadoras.	
	Tener una gran capacidad de comunicación y manejo de situaciones adversas para minimizar los impactos negativos y capitalizar positivamente situaciones problemáticas.	
	Optimizar, vía un diseño de plan de desarrollo, los recursos humanos.	
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	Que ayude al crecimiento y rediseño de la empresa actualizándola a las nuevas tendencias del mercado con una visión basada en el servicio al cliente.	

Nombre y Apellidos	Jorge Cardich	<b>ENTREVISTADO 3</b>
Empresa	USAT	
Cargo	Director de Post Grado	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	Tiene influencia y también está en función de la empresa o institución a donde se está postulando.	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	Puede trabajar en el área de Operaciones, en Marketing, Finanzas o Planeamiento Estratégico. estará en función a la especialización que logró durante sus estudios y se reforzará con su tesis.	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Visión del mercado global desde su realidad local.	
	Conocimiento completo sobre la situación del país y región a la que pertenece.	
	Comportamiento ético.	
	Conocimientos técnicos suficientes sobre la gestión de las empresas.	
	Capacidad de trabajar en equipo, empatía, solidaridad	
	Liderazgo y emprendimiento.	
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	Comportamiento ético y conocimientos técnicos suficientes para entender el funcionamiento del mercado y la empresa.	

Nombre y Apellidos	Carlos Callirgos	<b>ENTREVISTADO 4</b>
Empresa	USAT	
Cargo	Jefe de Planeamiento	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad?	<p>El otorgamiento del título de post grado, especialmente en el grado de MBA, la universidad juega un rol muy importante.</p> <p>Las universidades que otorgan los MBA, se mantienen vigentes en el ranking nacional e internacional, debidamente acreditados y que han generado mayor valor académico institucional durante el tiempo de vigencia de las mismas.</p>	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	<p>Puede trabajar en el área de Operaciones, en Marketing, Finanzas o Planeamiento Estratégico. Puestos de "Alta Dirección" (gerencia corporativa), para la toma de decisiones relevantes en el cumplimiento de planes y actividades de gestión corporativa, para generar valor a la cadena del Core Business, que se refleja en el capital accionario (ROE), una vez optimizados los beneficios operativos (EBITDA).</p>	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Estudios completos de buena procedencia y experiencia probada del ejercicio profesional.	
	Personalidad definida a nivel presencial durante la entrevista.	
	CBuenas referencias profesionales, técnicas y sociales.	
	Solvencia de conocimientos, información y práctica profesional especializada.	
	Conocimiento y solvencia en manejo de las TIC y de los idiomas.	
Excelente manejo de la evaluación de riesgos (prevención y resolución de conflictos) en la toma de decisiones.		
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	<p>Excelente desempeño en el cumplimiento de sus funciones a todo nivel (personalidad de líder), en lo personal y trabajo en equipo y de función equivalente a la gestión de gobierno corporativo, a fin de integrarse a equipos de alto desempeño y multidisciplinarios en la organización.</p>	

Nombre y Apellidos	Juan Carlos Calderón	<b>ENTREVISTADO 5</b>
Empresa	Global Advisor en Assicurazioni Generali	
Cargo	Asesor de Inversiones en Fondos Sura y Asesor de Inversiones en Grupo ING	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad		No cabe duda que el estudiar un MBA se ha convertido hoy en algo necesario para los profesionales, debido a las garantías y beneficios, tanto económicos como laborales que se obtienen. Definitivamente la casa de estudios de donde egresen va a lograr la rapidez con la que pueda ocupar un puesto clave en la organización.
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una		Por el compromiso adquirido en un MBA, debería fácilmente estar preparado para una gerencia comercial y/o financiera.
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?		Trabajo en equipo.
		Comunicación
		Proyección social
		Pensamiento gerencial.
		Entendimiento estratégico
		Negociación y relaciones.
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?		Que apoye en las decisiones claves de la empresa, con visión diferente y capaz de adaptarse a los cambios de la organización.

Nombre y Apellidos	Jose Luis Galdón	<b>ENTREVISTADO 6</b>
Empresa	Universidad Politécnica de Valencia - España	
Cargo	Profesor de Ciencias Económicas	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	En la actualidad existen multitud de MBA's de distinta índole. Quedan lejos aquellos años en los que solamente existían unas cuantas universidades que impartían este tipo de titulaciones. Por este motivo principalmente, es de vital importancia conocer cuál es la universidad de la que proviene el egresado. Este dato aportará un valor añadido pues se puede saber cómo se está impartiendo la maestría (programa de asignaturas, nivel adquirido, pruebas de acceso...).	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	Normalmente el estudio de un MBA, infiere una serie de conocimientos en todas y cada una de las áreas de una empresa (logística, compras, ventas, comercial, gerencia...). Es por ello que a priori con esas aptitudes adquiridas tras cursar la maestría, un potencial empleado podría realizar funciones en cualquier departamento de la empresa dependiendo del resto de su formación. Por generalizar es bien cierto que los puestos más afines serían los de mandos intermedios (con personal a su cargo) y los mandos de directivos.	

¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
	Entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
	Dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
	Tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
	Planificación e implementación de proyectos y decisiones.
	Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo, en particular el de líder.
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	La expectativa fundamental que buscaría es que me ofrezca un valor añadido dando un salto de calidad a mi empresa. Hoy en día existe una "masificación de egresados" y en esa coyuntura se busca aquellos que mediante su formación pero sobre todo por sus aptitudes sea capaz de diferenciarse del resto. En segundo plano buscaría que mediante las capacidades definidas anteriormente fuera capaz de entender la empresa como si fuera suya involucrándose en las decisiones importantes, liderando sus proyectos y con un marcado espíritu emprendedor.

Nombre y Apellidos	Percy Zevallos	<b>ENTREVISTADO 7</b>
Empresa	AIPRO - Andes Ingeniería de Proyectos	
Cargo	Director Comercial	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	Influye muchísimo. Por lo general se tiene preferencia por aquellos egresados de universidades de prestigio.	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	Un cargo de planificación o estrategia organizacional de mediano-largo plazo.	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Proactividad	
	Sentido crítico	
	Responsabilidad social	
	Capacidad de negociación	
	Gestión financiera	
	Comercio electrónico	
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	Que sepa identificar oportunidades y desarrollar estrategias que combinen de manera eficiente la máxima obtención de ganancias y la responsabilidad social de la empresa (entiéndase responsabilidad social el concepto amplio de "shared value" de Michael Porter)	

Nombre y Apellidos	Sergio Samaniego	<b>ENTREVISTADO 8</b>
Empresa	Transportes Linea S.A.	
Cargo	Gerente de la División de Carga y Encomiendas	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	Influye mucho. No solamente por la calidad de preparación y enseñanza, sino el enfoque que esta pueda haberle dado al maestrante.	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	Un MBA debe tener unas habilidades que le acrediten como profesional competente. Las habilidades directivas, la capacidad de liderazgo o la dirección de equipos son elementos imprescindibles que todo directivo debe poseer. Los puestos claves son los idóneos para un MBA como gerencias o direcciones	
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Habilidades sociales	
	Habilidades comunicativas	
	Idiomas	
	Capacidad tecnológica	
	Toma de decisiones	
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	Considero que lo que debe hacer un MBA es estudiar los valores de la empresa y establecer que exista una coincidencia entre los propios y la empresa. Integrarse al proceso y luego, evolucionarlo, pero tomando como base, este mismo proceso.	

Nombre y Apellidos	Luis García Ghezzi	<b>ENTREVISTADO 9</b>
Empresa	Universidad Austral - Rosario - Argentina	
Cargo	Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad	<p>Dando por supuesto que se desea contratar a alguien preferentemente con un MBA, considero que el prestigio de la universidad en la que se obtiene dicho título de posgrado influye significativamente en el proceso de selección. Por tanto un profesional con potencial y deseos de destacar en su carrera, debería elegir muy bien la universidad en la que hacer su MBA, en base a referencias, rankings serios, encuestas de mercado, etc.</p> <p>Esto probablemente no ocurriría si en los diversos países hubiera una fuerte regulación sobre los requisitos necesarios para dictar un MBA, que impidiera que cualquier universidad pueda otorgarlo. Pero no suele ser así, al menos en los países de Latinoamérica que conozco. Hay gran diversidad de "calidad" de MBA. Algunos se obtienen muy fácilmente, sólo asistiendo durante un tiempo a clases o incluso a distancia, sin necesidad de estudiar mucho ni desarrollar competencias</p>	
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una	<p>Yo diría que en toda organización profesionalizada (no en las más pequeñas), es conveniente que quienes están a cargo de gerencias de alto nivel, unidades de negocios, proyectos de relevancia o tengan mucha gente o presupuesto a cargo, cuenten con un MBA. No por el título mismo, sino por las competencias que se desarrollan en ese posgrado, como las que menciono en la siguiente pregunta. Y también porque ayuda a "abrir la mente", a no ser sólo un especialista en lo propio (marketing, finanzas, ingeniería, producción) sino a entender el negocio en su conjunto y comprender los puntos de vista de los demás directivos.</p> <p>Por supuesto hay personas que cuentan con esas competencias sin tener un MBA y por eso yo no diría que es un requisito indispensable, pero ayuda mucho</p>	

¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?	Trabajo en equipo, capacidad de integrar equipos y de escuchar
	Liderazgo, lograr motivar a otras personas detrás de un objetivo
	Formulación de planes estratégicos y tácticos, en forma participativa
	Identificación y análisis de problemas
	Solvencia para realizar presentaciones orales o escritas
	Buena comunicación informal con colegas y stakeholders en general
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?	<p>En algún punto se responde con la pregunta anterior, eso es lo que esperarías encontrar como empleador en un MBA.</p> <p>Estaría también de un MBA que contrato en mi organización una actitud de humildad, sobre todo si la organización es PyME o está en proceso de profesionalización. Es decir, que no llegue el MBA y juzgue duramente todo lo hecho antes y se presente como el "salvador" que "sabe todo" para que la organización progrese.</p>

Nombre y Apellidos	Juan Carlos Fahsbender	<b>ENTREVISTADO 10</b>
Empresa	Fahsbender Consulting	
Cargo	Gerente general	
¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad		Bastante
¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una		De acuerdo a su especialidad y experiencia, lo visualizo más en la áreas de Planeamiento, Gerencia o Gerencial de Línea.
¿Cuáles son las competencias genéricas y competencias específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser el gerente general de una importante empresa?		Que tenga capacidad de planeamiento
		Que tenga carisma
		Que tenga liderazgo de equipo
		Que pueda plantear un presupuesto realista, vinculado al planeamiento
		Que sea capaz de descubrir, diseñar e implementar un nuevo diseño organizacional, de acuerdo a los cambios del entorno
		Que tenga la capacidad de discutir con los asesores legales y los contadores
¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una Escuela de Negocios de prestigio?		Que se fidelice con la empresa

## ANEXO 2: Ficha de Focus Group.

### PRESENTACIÓN DE FOCUS GROUP

#### 1. **Presentación del equipo**

Gabriela García Soto  
Carlos Rodas Díaz  
Rafael Martel Acosta  
Juan Pablo Vilchez Maittre

#### 2. **Presentación del asesor**

#### 3. **Explicar el objetivo del focus**

Se presenta el siguiente focus group para conocer las posturas diferentes respecto a las competencias. La expresión y la explicación de los distintos puntos de vista así como la profundización de sus opiniones serán parte importante de esta reunión.

#### 4. **Presentar a los invitados:**

Roberto Anchorena  
Roberto Rosmorrey  
Roberto Ruidíaz  
Cesar Cama  
Javier Penalillo  
Carlos Callirgos  
Rocío Saavedra  
Hugo Robles  
Francisco Zentner

#### 5. **Preguntas de entrevista:**

- 5.1 ¿Qué tanto influye para contratar a un MBA el respaldo de la universidad que le otorga el grado académico?
- 5.2 ¿Qué cargo o puesto le sería más idóneo a un MBA dentro de una organización?
- 5.3 ¿Cuáles son las competencias genéricas y específicas que debe tener un MBA para que usted tome la decisión de contratarlo de ser usted el gerente general de una empresa importante?
- 5.4 ¿Usted como empleador, que expectativas espera al contratar a un egresado del MBA de una escuela de negocios de prestigio?

6. **Agradecer a los invitados.**

Agradecimiento especial a nuestros invitados por su participación y apoyo con sus conocimientos y experiencia en el rubro.

7. **Disfrutar el coffee break**

**ANEXO 3: Fotos del Focus Group**

Foto 1



Foto 2



Foto 3



Foto 4



Foto 5



Foto 6



Foto 7



Foto 8



Foto 9



Foto 10



## ANEXO 4: Cuestionario

### Cuestionario

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre las competencias más valoradas que tienen sobre un MBA respecto a sus competencias (genéricas y específicas). Esta información será usada exclusivamente como material para la elaboración y sustentación de tesis de maestría de estudiantes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

#### 1. Competencias genéricas

I = Indiferente

MI = Muy importante

PI = Poco importante

EI = Extremadamente importante

IM = Importante

N°	COMPETENCIA	I	PI	IM	MI	EI
01	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis					
02	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica					
03	Capacidad para organizar y planificar el tiempo					
04	Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión					
05	Responsabilidad social y compromiso ciudadano					
06	Capacidad de comunicación oral y escrita					
07	Capacidad de comunicación en un segundo idioma					
08	Habilidad en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación					
09	Capacidad de investigación					
10	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente					
11	Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas					
12	Capacidad crítica y autocrítica					
13	Capacidad para actuar en nuevas situaciones					
14	Capacidad creativa					
15	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas					
16	Capacidad para tomar decisiones					
17	Capacidad de trabajo en equipo					
18	Habilidades interpersonales					
19	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes					
20	Compromiso con la preservación del medio ambiente					
21	Compromiso con su medio socio cultural					
22	Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad					
23	Habilidad para trabajar en contextos internacionales					

24	Habilidad para trabajar en forma autónoma					
25	Capacidad para formular y gestionar proyectos					
26	Compromiso ético					
27	Compromiso con la calidad					

**2. Competencias específicas.**

I = Indiferente

MI = Muy importante

PI = Poco importante

EI = Extremadamente

N°	COMPETENCIA	I	PI	IM	MI	EI
01	Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.					
02	Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.					
03	Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.					
04	Administrar un sistema logístico integral.					
05	Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.					
06	Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.					
07	Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.					
08	Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones					
09	Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales					
10	Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones					
11	Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa					
12	Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización					
13	Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.					
14	Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social.					
15	Mejorar e innovar los procesos administrativos.					
16	Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.					
17	Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.					
18	Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.					
19	Formular y optimizar sistemas de información para la gestión					
20	Formular planes de marketing					