

# **Las competencias, generales y disciplinares, requeridas de un gerente de mercadeo que labora para una empresa multinacional, según empleadores y expertos**

Paula Castro Montero, *Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología—ULACIT.*

## **Resumen**

En Costa Rica han existido algunos esfuerzos de investigación asociados con la definición de competencias laborales. Un número de estudios han encuestado a los empleadores en las habilidades que requieren de sus trabajadores, y los niveles actuales con los que se desempeñan, con el objetivo de alinear los requerimientos de formación del recurso humano en las empresas con la formación universitaria que reciben los alumnos. Sin embargo, no existe ningún estudio, públicamente disponible, sobre las competencias que requieren los profesionales en el campo del mercadeo.

Es importante definir las competencias de los profesionales que laboran en el campo de mercadeo en todos los sectores, pero con mayor atención a los mercadólogos que esperan ser contratados en el sector de empresas multinacionales, ya que, actualmente, este tipo de empresas está reclutando a un significativo número de profesionales en el país. De no preparar a los profesionales para laborar en este sector, se podrían sacrificar nuevas oportunidades de inversión extranjera y de colocación laboral de los egresados de las universidades.

Este trabajo de investigación pretende responder a la pregunta, ¿Cuáles son las competencias, generales y disciplinares, requeridas de un gerente de mercadeo que labora para una empresa multinacional, según los empleadores o expertos? Primero se puntualizan las investigaciones más relevantes en este campo, a nivel nacional e internacional; segundo, se explican los métodos que se emplearon para aplicar un cuestionario a expertos y empleadores. Por último, se sintetizan los hallazgos y se analizan sus implicaciones.

**Palabras clave:** Competencias generales, competencias mercadológicas, competencias laborales, mercadeo

### **Abstract**

In Costa Rica, several research efforts, associated with the definition of occupational competencies, have existed. A number of research studies have surveyed employers on the skills required by their employees and their current levels of performance, in order to align the training needs in the organizations with the college education students receive. However, there are no publically available studies on the competencies required by marketing professionals.

It is imperative to identify the competencies marketing professionals need in all the industry sectors, but especially for those that could be hired by multinational organizations, given they could be hiring a large number of professionals in the country. Not preparing the professionals for this type of organization could mean a loss in new investment opportunities for the country and hiring opportunities for the new professionals.

The following research paper tries to answer the following question: Which occupational competencies, according to the employers and experts, are required by a Marketing Manager in a multinational organization?. This is done first, by mentioning the most relevant theories in this area, nationally and internationally and second, by explaining the methods used to survey the experts in marketing. Finally, the findings are synthesized, and the implications are analyzed.

**Key words: General competences, marketing competences, occupational competences, marketing**

## Definición del problema y justificación

En Costa Rica han existido algunos esfuerzos de investigación asociados con la definición de competencias laborales, o “las capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada” (Organización Internacional de Trabajo, 2009). Un número de estudios de investigación han encuestado a los empleadores en las habilidades que requieren de sus trabajadores y los niveles actuales con los que se desempeñan, con el objetivo de alinear los requerimientos de formación del recurso humano en las empresas con la educación universitaria que reciben los alumnos. Los estudios se han enfocado sobre campos disciplinares particulares, tales como la administración de negocios (Cox & Fallas, 2003) la informática (Cox & Fallas, 2004; Mata & Jofré, 2001; Oficina de Planificación de la Educación Superior 2004a); la educación (Cox & Fallas, 2005); y la agronomía (Cox, 2008).

Sin embargo, no existen investigaciones, públicamente disponibles, sobre las competencias que requieren los profesionales en el campo del mercadeo. Este trabajo presta atención al perfil ocupacional de los mercadólogos por ser contratados en el sector de empresas multinacionales, ya que actualmente, este sector contrata a un creciente número de profesionales en el país. Alberto Trejos, Presidente de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), reporta que estas empresas generaron 5.730 nuevos empleos y \$304.6 millones de inversión extranjera directa durante 2009 (CINDE, 2010). De no preparar a los profesionales para laborar en este sector, se podrían sacrificar nuevas oportunidades de inversión extranjera y de colocación laboral de los egresados de las universidades.

A nivel institucional, definir las competencias laborales dentro del diseño curricular implica poder garantizar que el perfil del graduado es el idóneo, situación que beneficiaría la productividad empresarial y, consecuentemente, el desarrollo del país. De hecho, esta tarea es tan importante, que las universidades estatales costarricenses están invirtiendo un total de ₡55.271.200 en la incorporación del enfoque por competencias en el currículum en 2010 (Acta de la Sesión No. 29-09 del Consejo Nacional de Rectores, 2009).

Por otra parte, el mundo de hoy requiere una educación diferente. Como dice Castro (2008):

“Tradicionalmente, la especialización ha imperado en las carreras universitarias como consecuencia de las influencias postcoloniales. Los programas universitarios son altamente especializados y aún los sistemas de educación secundaria fomentan la educación técnica. La premisa es que, entre más educadas sean las personas, más especializadas son. Sin embargo, la globalización reta el concepto actual de especialización. El mundo hoy requiere de personas versátiles, con competencias avanzadas de pensamiento, comunicación y aprendizaje, que puedan aprovechar los programas cortos y especializados de capacitación a lo largo de su vida profesional, según las necesidades cambiantes de la empresa. A nivel global, existe una demanda por personal que realice tareas especializadas, pero no de personal especializado. Los individuos deben trabajar en equipos interdisciplinarios y trabajar a través de las disciplinas. Deben actuar de forma ética, auto-regularse y ser capaces de emplear la tecnología adecuadamente, en la consecución de objetivos. Además, deben poder cambiar de oficio y de lugar de trabajo, en múltiples ocasiones a lo largo de su vida”.

¿Qué implicaciones tiene esta transformación mundial sobre el diseño curricular? Los planes de estudio deben fortalecer las competencias de los

alumnos para pensar de forma crítica y creativa, comunicarse de forma oral y escrita, en dos o más idiomas, emplear la tecnología y la información adecuadamente, actuar éticamente, y autorregularse. El currículum universitario debe orientarse hacia el desarrollo de esas competencias, más allá del ejercicio memorístico de contenido académico.

En síntesis, en el área de mercadeo existen muy pocos estudios formales en lo que se refiere a las competencias que requiere un profesional en esta área. Dada la ausencia de información, surge la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias, generales y disciplinares, requeridas de un gerente de mercadeo que labora para una empresa multinacional, según los empleadores o expertos? A continuación se puntualizan las investigaciones más relevantes en este campo, a nivel nacional e internacional; segundo, se explican los métodos que se emplearon para aplicar un cuestionario a expertos y empleadores. Por último, se sintetizan los hallazgos y se analizan sus implicaciones.

### **Revisión bibliográfica**

En la última década, se le ha prestado una gran atención a la educación basada en competencias. Este enfoque educativo se encuentra en auge en varias regiones del mundo, principalmente en Europa. El proyecto Tuning se diseñó como una iniciativa universitaria, coordinado por miembros de universidades de diferentes países europeos para responder al reto de la Declaración de Bolonia y del Comunicado de Praga: el primero se basa en la cooperación entre ministerios, instituciones de educación superior, estudiantes y personal de 46 países, con la participación de las organizaciones internacionales. El segundo es un programa de la UE enfocado en crear crecimiento y oportunidades laborales.

El proyecto Tuning se fundamenta en la idea de que las universidades deben buscar un punto de convergencia y entendimiento común, basándose en los resultados del aprendizaje, competencias, habilidades y destrezas de los estudiantes y profesionales. Los planes de estudio entre los países europeos debían ser compatibles, comparables y competitivos, debido a la creciente movilidad de los alumnos entre países. Por otra parte, con la movilidad de los trabajadores, los empleadores requerirían tener información confiable sobre lo que significa ostentar un título determinado (Universidad de Deusto y Universidad de Groninga, 2003).

El término “resultados de aprendizaje” significa el conjunto de competencias que incluye la comprensión, las habilidades y las actitudes que se espera que demuestre un estudiante después de completar un proceso de aprendizaje, ya sea de corto o largo plazo. El proyecto está orientado hacia competencias genéricas, independientes del área de estudio, y específicas o para cada área temática (Universidad de Deusto y Universidad de Groninga, 2003).

El proyecto Tuning no es una experiencia exclusiva para Europa. El proyecto Tuning-América Latina 2004-2006 surge en un contexto similar al europeo en el que se busca “armonizar” las estructuras educativas que existen en América Latina, identificando y mejorando la cooperación entre las instituciones de educación superior con el objetivo de lograr un punto de entendimiento común. Al igual que en Europa, los empleadores dentro y fuera de América Latina van a exigir conocer lo que significa en la práctica una titularización o una capacitación determinada. Los países incluidos en este proyecto son Chile, Brasil, Argentina, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Guatemala y México (Beneitone, P., González, J. y Wagenaar, R., 2004).

No sólo se busca definir competencias en Europa y América Latina. Un informe elaborado por la Comisión de la Secretaría del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (1991) sobre el logro de las destrezas necesarias (SCANS), determina las destrezas requeridas por un empleado para ser exitoso en el mundo laboral. El objetivo principal de este informe es promover una economía de alto desempeño, caracterizada por personal con altas destrezas y trabajo bien remunerado. Por otra parte, pretende ayudar a los educadores a entender cómo el currículo y la enseñanza deben cambiar para permitir a los estudiantes desarrollar las destrezas necesarias. Aunque el informe se completó en 1992, los resultados y las recomendaciones continúan siendo una fuente importante de información para los individuos y organizaciones involucradas en la educación y desarrollo del personal.

El informe concluye que en un ambiente laboral de alto desempeño los trabajadores requieren tener una base sólida en 1) las destrezas básicas de alfabetización e informática (saber leer, escribir, emplear operaciones matemáticas, escuchar y comunicarse adecuadamente); 2) las habilidades cognitivas necesarias para poner el conocimiento en uso (saber pensar creativamente, tomar decisiones y resolver problemas, tener la capacidad de visualización y auto aprendizaje, además de poder razonar); y 3) las cualidades personales que permiten que el trabajador sea dedicado y digno de confianza (ser responsable, tener auto estima, ser sociable, tener la capacidad de auto-gestionarse, además de tener integridad y honestidad).

Por otra parte, además de las destrezas básicas, el informe concluye que se requiere que el trabajador también posea cinco competencias laborales o “Five Workplace Competencies” (SCANS, 1991). Entre ellas están 1) las habilidades para administrar recursos (incluye saber planificar y administrar el tiempo contra objetivos y saber administrar los recursos financieros,

materiales, infraestructura y de recursos humanos); 2) trabajar de una manera cordial y productiva con otros (incluye trabajo en equipo, capacidad de enseñar, liderazgo, servicio al cliente, negociación y capacidad de trabajar en ambientes multiculturales; 3) adquirir y utilizar adecuadamente la información (implica poder adquirir, evaluar, organizar, mantener, interpretar y comunicar la información, además de emplear la computadora para procesar la información) 4) dominar sistemas complejos (implica comprender cómo operan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, tener la capacidad para anticipar el impacto de las acciones sobre los sistemas organizacionales y para emplear medidas correctivas y sugiere mejoramiento y diseño de sistemas); y 5) trabajar con una variedad de tecnologías (tener la capacidad de seleccionar tecnología y aplicarla a las tareas, además de saber prevenir y resolver errores en las máquinas, computadoras y otras tecnologías.

Tomando como base el estudio anterior, se realizó un estudio a nivel nacional por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), con el objetivo de evaluar el currículo académico y su diseño. El estudio consistió en realizar una encuesta a 100 empresas de más de 100 empleados para conocer las competencias requeridas por el trabajador costarricense (Castro, 2004).

En lo que se refiere a las destrezas básicas mencionadas en el estudio, los empleadores encontraron que los trabajadores tenían la mayor dificultad con el inglés (55% escribía bien, 60% leía bien y un 61% hablaba bien) y empleando operaciones matemáticas (75% utilizaba operaciones matemáticas). En destrezas básicas, los trabajadores fueron calificados con un promedio de 73%. En relación con las habilidades cognitivas de los trabajadores, la destreza de visualizar o la capacidad para organizar y procesar símbolos, gráficos, objetos y otra información, se consideró la más débil (73%) junto con las



habilidades para el pensamiento creativo y razonamiento (77%). En promedio los empleadores calificaron las destrezas cognitivas con un promedio de 77,83% (Castro, 2004).

Los empleadores evaluaron las cualidades personales de la fuerza laboral con un promedio de 82,6%. El porcentaje más bajo resultó en la capacidad de las personas de auto-gestionarse o evaluarse con precisión, establecer metas personales, monitorear el progreso y tener auto control. Sin embargo, en el área de honestidad e integridad, el porcentaje obtenido fue de un 91% (Castro, 2004).

En relación con las competencias laborales, los trabajadores obtuvieron una calificación de 75%. Los empleadores consideran que estos carecen de destrezas en el área tecnológica (65%), específicamente a la hora de seleccionar los procedimientos, herramientas o equipo que produzcan los resultados deseados. Adicionalmente, tienen problemas con prevenir, identificar y resolver problemas con computadoras y tecnología en general. Otra área de dificultad es su incapacidad para entender cómo operan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, y cómo deben operar ellos dentro de esos sistemas. Los empleadores esperan que sus trabajadores tengan mayores destrezas en ofrecer sugerencias para modificar los sistemas existentes para mejorar los productos y servicios y desarrollar nuevos sistemas u opciones alternativas. Otras destrezas o habilidades como el liderazgo, la negociación, la comunicación intercultural y la administración del tiempo obtuvieron una calificación por debajo del 80%. Solamente en las capacidades para brindar servicio al cliente y para trabajar en equipo calificaron con una nota mayor a un 80% (Castro, 2004).

Otros estudios basados en las competencias requeridas por estudiantes y profesionales los han elaborado asociaciones profesionales como es el caso

de la National Business Education de Estados Unidos (NBEA). La NBEA es la principal asociación que reconoce que las competencias son esenciales para todas las personas, especialmente en una sociedad cambiante y de rápido movimiento. Esta asociación les permite a los educadores en el área de la administración de negocios mantenerse actualizados en las destrezas requeridas de sus alumnos para ser competitivos en el mundo de los negocios, una vez habiéndose graduado. Las competencias se dividen en áreas temáticas como la contabilidad, el derecho empresarial, los negocios internacionales, el mercadeo, la administración general, entre otros.

En el área de mercadeo, la NBEA (2007) considera que el desarrollo de nuevas tecnologías está teniendo un efecto profundo en la manera que se conduce el mercadeo y cómo se desarrollan los planes de mercadeo. Mientras que los fundamentos de mercadeo no han cambiado, la tecnología que lo acompaña sí. Las tecnologías de Internet, en particular, han permitido, por ejemplo, que las empresas puedan realizar publicidad directa con los clientes que se registran en sus sitios Web. Por otra parte, el mundo globalizado y la influencia de los mercados emergentes están cambiando las percepciones del rol que juega la cultura en el mercadeo de los productos. Adicionalmente, cada vez más el dinero que se invertía en impresos, radio y televisión está siendo redirigido hacia los medios en línea.

Un estudio hecho a 120 profesionales en el área mercadeo por la empresa Coremetrics (2006) en Estados Unidos e Inglaterra identifica que el reto para algunas organizaciones de mercadeo actualmente es adquirir las competencias necesarias para llevar a cabo su trabajo adecuadamente. El estudio, "The Face of the New Marketer" (2006) o la "La Cara del Nuevo Mercadólogo", revela que la mayoría (un 91%) de los mercadólogos se sienten débiles en las destrezas necesarias para recolectar, analizar y medir datos de

Internet (*Web Analytics* en inglés), al igual que en la medición y optimización de los *search engines* o buscadores. Para el 73% de ellos, el análisis y la medición de datos se ha vuelto más importante en los últimos dos años en relación con, por ejemplo, *branding* y promoción de producto; un 86% también considera que la toma de decisiones se ha vuelto más dependiente en este análisis. Por otra parte, el 31% de los mercadólogos consideró que el *Search Engine Marketing* (SEM), o el Mercadeo en Buscadores, es la destreza más importante en su rol actual y el 60% siente que las destrezas SEM se han vuelto más importantes en los últimos dos años. Los empleadores, por otra parte, opinan que el proceso de contratación se dificulta al no poder encontrar mercadólogos que ostenten estas destrezas. El estudio indica además que los métodos tradicionales educativos tampoco están adecuadamente dirigidos al aprendizaje de las nuevas técnicas digitales de mercadeo (Coremetrics, 2006).

No obstante a los cambios tecnológicos mencionados anteriormente, la NBEA (2007) considera que existe una competencia principal que los estudiantes y profesionales deben tener: saber aplicar los conceptos generales del mercadeo, basándose en una orientación hacia el consumidor. Por ejemplo, deben poder reconocer la orientación del mercadeo hacia el cliente y analizar el impacto de las actividades de mercadeo sobre el individuo, la sociedad y los negocios. Deben poder analizar las características, motivaciones y comportamiento de los consumidores. Además, deben poder analizar la influencia de los factores externos sobre el marketing. Los profesionales en mercadeo deben ser capaces de analizar los elementos del *marketing mix*, sus interrelaciones y cómo se utilizan en el proceso de mercadeo. Deben poder analizar el rol de la investigación en el proceso de toma de decisiones y ser capaces de elaborar planes de mercadeo (National Business Education Association, 2007).

Además de ULACIT, otras universidades también han realizado estudios relacionados con las competencias laborales requeridas por los profesionales. En el área de mercadeo y competencias laborales, una de las principales contribuciones de las competencias requeridas la hace el departamento vocacional de la Universidad de Ohio (1995). El Análisis del Perfil Ocupacional de Competencias (OCAP en inglés) contiene una lista de competencias verificada por expertos y desarrollada a través de un DACUM (Developing a Curriculum) que involucra representantes de negocios, industria y agencias laborales y de la comunidad del Estado de Ohio. El DACUM, según la OIT, es “un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación” (2009). También es utilizado para reducir la brecha entre lo que se enseña y lo que realmente ocurre en el trabajo. La técnica que se utiliza es de trabajo en grupos de cinco a seis personas del área bajo análisis. Estos describen lo que se debe saber y saber hacer en el puesto de trabajo y el resultado es un “mapa” de competencias y sub-competencias donde se describe el puesto de trabajo. Además de la Universidad de Ohio, el INATEC de Nicaragua (Instituto Nacional Tecnológico) ha trabajado con el DACUM en la elaboración de sus programas (OIT, 2009).

El OCAP identifica las competencias necesarias para obtener trabajos en el área de administración de mercadeo. En el informe se detalla el conocimiento, las destrezas o habilidades y actitudes necesarias para ejecutar cada competencia. Las competencias se dividen en doce áreas o unidades: comunicación en mercadeo, conceptos económicos en marketing, administración del riesgo, relaciones humanas en mercadeo, operaciones básicas de mercadeo, planificación de mercadeo, promoción, ventas, compras, marketing general y gestión de marketing. Cada una de estas áreas, por otra

parte, pone en lista un grupo de subcompetencias y las acciones que se deben tomar para llegar a construir estas subcompetencias. Por ejemplo, en el área de planificación de mercadeo, algunas de las subcompetencias son procesar información de investigaciones de mercadeo, demostrar conocimiento básico del desarrollo del producto o servicio, demostrar conocimiento de empaque, y demostrar conocimiento para establecer precios (Ohio State University, Vocational Instructional Materials Lab, Center on Education and Training for Employment, 1995). Para efectos de esta investigación, se realizó el cuestionario con base en las competencias de mercadeo que aplicaban en entornos internacionales.

Esfuerzos más recientes de otras universidades, incluyendo el de la Universidad de Monash en Australia (2009), realiza una investigación que explora las competencias requeridas en mercadeo con el objetivo de mejorar la educación universitaria y mantenerse actualizado con las tendencias del mercado. El cuestionario hace una lista de destrezas, atributos y competencias que se esperaría que manifieste un gerente de mercadeo. Entre estas se encuentran algunas competencias específicas de mercadeo y otras más generales (Monash University, 2009).

En la actualidad, a pesar de haber muchos estudios acerca de las competencias generales que requieren los profesionales, hay una carencia de estudios sobre las requeridas por profesionales en mercadeo en general y gerentes de mercadeo en Costa Rica. Esta investigación busca identificar las capacidades necesarias en el profesional de mercadeo y, específicamente, del gerente de mercadeo en empresas multinacionales radicadas en el país.

## Metodología

Se realizó una investigación de tipo cuantitativo, utilizando un cuestionario cuyo diseño se basó en los criterios empleados por los estudios internacionales previamente mencionados. El cuestionario incluyó siete preguntas abiertas y tres preguntas cerradas. Se preguntó acerca de las competencias mercadológicas y generales que se requieren de un gerente de mercadeo, el grado académico de los ejecutivos, el nombre de la empresa para la que trabajan actualmente, el número de empleados que tiene la empresa, el puesto que desempeñan, las responsabilidades de mercadeo que desempeñan y los años de experiencia y el tipo de puesto (Ver Anexo 1). El cuestionario se aplicó en línea, en la primera semana de marzo de 2010, empleando la herramienta *Survey Monkey*.

Se aplicó el cuestionario a 15 ejecutivos con más de 10 años de experiencia que trabajan o trabajaron para empresas multinacionales como Coca-Cola, HP, P&G, Sardimar, DHL, entre otras, con el objetivo de conocer, de primera mano, lo que consideraban ser las competencias más importantes de los profesionales en mercadeo, específicamente los gerentes de mercadeo. Los 15 participantes laboran o laboraron en puestos de gerencia general, gerencia de recursos humanos o gerencia de mercadeo de empresas multinacionales radicadas en Costa Rica. El objetivo de seleccionar a profesionales en diferentes roles dentro de la empresa era obtener una visión integral del profesional de mercadeo, no solamente desde la visión de los graduados en ese campo, sino también desde la perspectiva de los colegas y jefes provenientes de otros campos disciplinares. La muestra es de tipo no probabilística y se seleccionó por conveniencia, con ejecutivos que aceptaron participar en la investigación, en el lapso de dos semanas que se otorgó para realizar el estudio.

Con el resultado obtenido de esta investigación se pretende aportar a la Universidad información acerca de las competencias generales y disciplinares requeridas por lo egresados de mercadeo, desde la óptica de gerentes de empresas multinacionales.

Existe una limitación fundamental de los resultados del estudio: por el tamaño y método que se utilizó para seleccionar la muestra, no se obtienen datos estadísticamente confiables. En un inicio, se había solicitado la colaboración de CINDE para escoger a los participantes para que se involucraran en un proceso de investigación cualitativo. CINDE solicitó a 14 ejecutivos de empresas participar en el estudio: sin embargo, solo un ejecutivo se ofreció participar. Otros dos contestaron que sus oficinas locales no contaban con departamentos de mercadeo. El resto no contestó. Al evidenciarse la falta de cooperación de los empleadores con el ejercicio investigativo, se procedió a cambiar de metodología de recopilación de datos por una que requiriese de los participantes una menor inversión de tiempo en la contestación del cuestionario.

A pesar de las limitaciones metodológicas, los resultados obtenidos mediante el cuestionario son útiles para efectos de servir como insumo para los estudios de investigación consecuentes que se realicen en este campo.

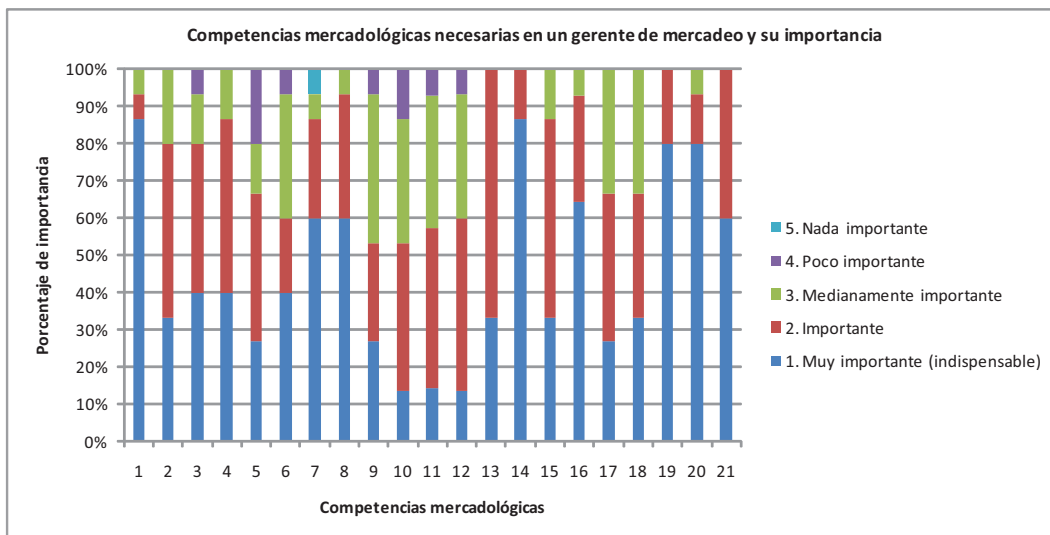
### **Resultados y discusión**

A continuación se presentan las opiniones de 15 ejecutivos en mercadeo acerca de las competencias requeridas por un gerente de mercadeo que labora para una empresa multinacional. En el caso de las preguntas #1 y #3, “¿De las competencias mercadológicas, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional?” y “De las competencias generales siguientes, por favor indique el nivel de importancia

para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional”, respectivamente, primero se utiliza el método *top two box*, sumando los resultados de las respuestas “muy importantes” e “importantes”, y luego se escogen las competencias de mayor puntaje o con un porcentaje de respuesta mayor al 90% entre estas, para establecer cuáles competencias son las más importantes en un gerente de mercadeo (Ver Anexo 2 y 3).

En relación con la primera pregunta, “¿De las competencias mercadológicas, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional?”, los expertos mencionaron ocho competencias mercadológicas como las más importantes, de las 21 preguntas que se les hizo. Ver el Gráfico #1.

**Gráfico #1**



Según el gráfico anterior, a un 100% de los expertos que respondieron al cuestionario les parece muy importante e importante que los gerentes de mercadeo muestren competencias relacionadas con el desarrollo de planes de mercadeo (#14), conocimiento del proceso de planificación (#13), liderazgo (#19) y administración del estrés (#21). Según el informe del OCAP (1995), las subcompetencias para crear un plan de mercadeo involucran identificar los



pasos para elaborar un plan de mercadeo, desarrollar la misión de una compañía, identificar objetivos específicos para el negocio, desarrollar estrategias para lograr los objetivos y desarrollar planes de control de gastos. La importancia de esta competencia también la confirma la NBEA (2007), en su estudio de competencias laborales de mercadeo. Las subcompetencias de la competencia “muestra conocimiento del proceso de planificación” incluyen poder explicar la importancia de la planificación administrativa, identificar diferentes tipos de planes y explicar los propósitos de varias herramientas de planificación utilizadas por la administración (presupuestos, estados financieros, estados de flujo de efectivo entre otros), además de identificar los pasos del proceso de planificación (OCAP, 1995). Las competencias de liderazgo y manejo de estrés también forman parte de las competencias mencionadas en el estudio de OCAP en el área de gestión de mercadeo (1995). Algunas de las subcompetencias relacionadas con el liderazgo incluyen identificar las formas en que la cultura organizacional afecta la motivación de los clientes, identificar los factores que influyen en el escogimiento de un estilo de liderazgo en una situación dada, proveer oportunidades equitativas para los funcionarios y supervisar los funcionarios (entre otras). El manejo del estrés implica que un gerente de mercadeo puede identificar los síntomas del estrés personal y laboral, las causas de estrés individual, los efectos del mismo, los métodos de administración del estrés, además de poder implementar un plan mental positivo y saludable (OCAP, 1995).

De las competencias restantes: “provee dirección a sus subordinados” (#20), “identifica las funciones y características de marketing” (#1), “utiliza información del producto en actividades de venta” (#8) e “identifica las influencias sobre el comportamiento del consumidor” (#16), un 93,33% de los expertos les parece muy importantes e importantes. Estas competencias

concuerdan con las competencias mencionadas en el informe elaborado por la NBEA de Estados Unidos (2007) como esenciales en un gerente de mercadeo: analizar adecuadamente el comportamiento de consumidor, su motivación y características, conocer y analizar los elementos del *marketing mix* y cómo se utilizan en el proceso de mercadeo.

Otras competencias mercadológicas mencionadas por los expertos como importantes en un gerente de mercadeo fueron las siguientes (pregunta #2 del cuestionario):

- Conocer la competencia y sus estrategias mercadológicas.
- Saber los roles y definiciones de marcas en un portafolio multi-marca.
- Tener la habilidad de plasmar la estrategia de mercadeo a la estrategia corporativa.
- Tener la creatividad para generar ideas de productos o servicios nuevos y diferenciadores.
- Tener conocimiento del mercado (industria, competencia, amenazas, etc.).
- Tener un manejo profundo de herramientas estadísticas para identificar segmentos y preferencias de mercado.
- Mantenerse bien informado y actualizado sobre las últimas tendencias.
- Tener la habilidad para establecer relaciones a todo nivel que le permitan fomentar alianzas estratégicas para la penetración a nuevos nichos de mercado.
- Tener conocimiento del área financiera, lectura de estados financieros, conocimiento de ventas. Manejo de presupuestos.
- Demostrar la habilidad de analizar el *Media Effectiveness* o efectividad de los medios de las iniciativas lanzadas para impulsar las marcas,

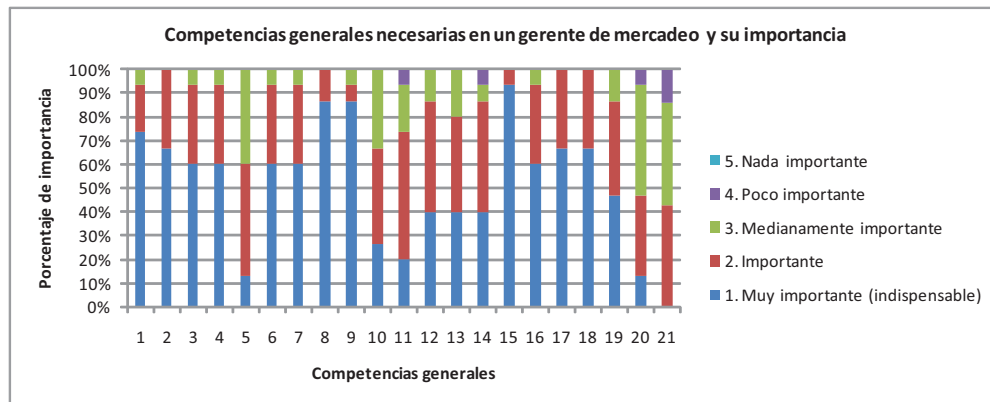
específicamente el costo, alcance, *benchmarking* competitivo, entre otros.

- Además de brindar dirección a sus subordinados, un gerente de mercadeo debe poder desarrollarlos para que ellos mismos puedan impulsar de manera independiente las iniciativas para la marca, interactuar con los clientes tanto internos como externos, proponer el uso efectivo del presupuesto, entre otros.
- Tener conocimiento general sobre los fundamentos de controles internos. El ambiente de marketing no sólo es muy cambiante, sino que también implica que las personas que laboran en él tengan mucha responsabilidad en el manejo de presupuestos (muchas veces millonarios) y además que tengan que interactuar en el día a día con contactos externos (que no necesariamente manejan los mismos principios y valores que su empresa). Es por eso que los gerentes del área deben tener claros cuales son los controles básicos que se deben mantener en su área.
- Ser un experto en las políticas de gasto de la compañía (específicamente la de inversión de fondos para mercadeo, *trade funds*) para garantizar que los planes para impulsar las marcas están en línea con los parámetros y prácticas que se han establecido a nivel corporativo (y así evitar desviaciones).
- Ser innovador.
- Tener capacidad de síntesis.
- Demostrar una intuición desarrollada, que permita detectar oportunidades donde otros no las ven.
- Tener ética y responsabilidad social.

En el otro extremo, los expertos consideran de nada importante a medianamente importante las siguientes competencias mercadológicas: 1) mostrar conocimiento en actividades de distribución (#10) 2) proveer servicio adicional a los clientes (#9) 3) mostrar conocimiento para establecer precios (#6) y 4) poder identificar las funciones del administrador (#11).

En relación a la segunda pregunta, “De las competencias generales siguientes, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional”, los expertos mencionaron 11 competencias importantes que tenía que tener un gerente de mercadeo, del las 21 preguntas que se les hizo. Ver el Gráfico #2.

**Gráfico #2**



A un 100% de los expertos que respondieron el cuestionario les parece muy importante e importante que los gerentes de mercadeo puedan identificar, planificar y asignar los recursos de la empresa (#17), que sepan escuchar y comunicarse adecuadamente en su idioma (#2), que tengan la capacidad de resolución de problemas (#8), que demuestren integridad y honestidad (#15) y que tengan habilidades interpersonales (#18). Por otra parte, un 93,33% opinó que también es importante que los gerentes puedan demostrar capacidad de razonamiento (#7), sean capaces de tomar decisiones

(#9), que lean, redacten, escuchen y se comuniquen adecuadamente en inglés y en su idioma (#1, #2, #3 y #4), que tengan capacidad para auto-gestionarse (#16) y que demuestren pensamiento creativo (#6).

Otras competencias *generales* mencionadas por los expertos como importantes en un gerente de mercadeo fueron las siguientes (pregunta #4 del cuestionario):

- Tener pasión por el producto y el negocio.
- Tener visión a largo plazo.
- Demostrar conocimientos medios de relaciones públicas.
- Tener empatía.
- Tener velocidad de respuesta.
- Demostrar profundidad de análisis.
- Ser práctico.
- Las habilidades de negociación son sumamente importantes para un gerente de mercadeo, ya que tendrá que utilizarlas no sólo con los contactos internos de la empresa (por ejemplo a la hora de decidir el presupuesto anual para las marcas), sino que también porque las usará al lidiar con los proveedores externos (por ejemplo agencias publicitarias a la hora de definir las especificaciones y costos para la producción de un anuncio).
- A la hora de referirnos a la importancia de comunicarse efectivamente, yo agregaría el hecho de que la persona debe poder adaptar su mensaje dependiendo del nivel de la persona con la que esté lidiando (en algunos casos tendrá que interactuar con personas que recién han ingresado a la empresa o en otros tendrá que presentar sus resultados al Vicepresidente de la Unidad de Negocio para su marca).

- Tener la habilidad de priorizar e identificar cuáles son las tareas más relevantes que se deben completar es fundamental para que el gerente pueda enfocar y utilizar sus recursos adecuadamente.
- Tener empuje, dinamismo y una influencia muy alta, de manera que pueda gestionar y mediar sobre la organización y sus consumidores.
- Tener ética y responsabilidad social. Además del conocimiento técnico, en estas áreas es fundamental la actitud.

En el otro extremo, los expertos consideran de nada importante a medianamente importante las siguientes competencias generales: 1) emplear operaciones matemáticas (#5) 2) dominar sistemas complejos informáticos (#20) y 3) tener la capacidad para seleccionar tecnología, aplicar la tecnología a las tareas, prevenir errores en computadoras y otras tecnologías (#21).

### **Conclusiones**

Se puede concluir, de las respuestas de los expertos, que las competencias mercadológicas que consideran más importantes en un gerente de mercadeo están relacionadas con saber cómo desarrollar planes de mercadeo, identificar las influencias sobre el comportamiento del consumidor e identificar las funciones y características de mercadeo que incluye: identificar el *marketing mix*, realizar estrategias de mercadeo y saber cómo segmentar mercados. Adicionalmente, debe saber cómo utilizar la información del producto para enfatizar en las ventajas del mismo en comparación al proveedor y para vender más efectivamente el producto. El gerente de mercadeo también debe mostrar conocimiento en el proceso de planificación, debe tener liderazgo, debe proveer de dirección a sus subordinados y debe saber cómo manejar el estrés.

Entre las competencias generales mencionadas por los expertos están leer, redactar, escuchar y comunicarse adecuadamente en inglés y en español, demostrar integridad y honestidad, tener habilidades interpersonales, saber tomar decisiones, tener pensamiento creativo, mostrar capacidad de razonamiento y para la resolución de problemas, tener la capacidad de autogestionarse y saber identificar, organizar, planificar y asignar los recursos de la empresa.

Sin embargo, existen otras competencias que han sido identificadas por expertos en otros países que no fueron consideradas en el estudio, debido a la magnitud de la tarea y las limitaciones metodológicas propias de este estudio. Pese a esto, es importante conocerlas, para así permitirle a otros investigadores profundizar sobre ellas en investigaciones subsiguientes.

Por ejemplo, según la OCAP (1995), en el área de comunicaciones de mercadeo los gerentes de mercadeo deben saber aplicar la investigación en las comunicaciones orales y escritas; comunicarse utilizando equipos para comunicarse (buzón de voz, correo electrónico, contestar teléfonos, transferir llamadas, entre otros); enriquecer la capacidad de las comunicaciones utilizando las computadoras; comunicarse con clientes, colegas y supervisores. En el área de conceptos mercadológicos económicos, también incluyen las competencias en conceptos económicos de mercadeo, como tener conocimiento de los roles administrativos en los negocios; mostrar conocimiento en conceptos básicos de economía y de administración.

En el área de administración de riesgo, deben mostrar conocimiento de los riesgos empresariales, de seguridad, financieros y de salud ocupacional. En el campo de las relaciones humanas en mercadeo, incluyen las competencias de mantener buenas relaciones en el ambiente laboral y de las relaciones externas, la capacidad para lidiar con el conflicto y de interactuar

con clientes. En el área de operaciones básicas de mercadeo también se consideran importantes las competencias para administrar el inventario (de producto), procesar papelería (órdenes de compra, facturas, créditos, entre otros) y procesar pagos.

En el área de ventas, algunas de las competencias no mencionadas en este estudio pero requeridas por un gerente de mercadeo tienen que ver con su capacidad de conducir ventas fuera y dentro del negocio. En lo que se refiere el área de compras, dos competencias son la de preparar planes de compra y comprar productos de los vendedores.

En el área de administración del mercadeo en específico, algunas competencias incluyen la capacidad para desarrollar pronósticos y premisas, desarrollar planes de gestión, implementar y organizar procesos de control, trabajar con organizaciones y grupos de personas, así como mostrar conocimiento de los principios y estrategias de TQM, o *Total Quality Management*.

Existen otras competencias mercadológicas mencionadas por los expertos en el estudio, pero con un grado menor de importancia (70% a 89%). Entre estas están: diseñar y ejecutar investigaciones de mercados, además de procesar esta información (incluye identificar los diferentes tipos de investigación de mercados y la interpretación de los datos), mostrar conocimiento básico para poder desarrollar un producto o servicio, planear actividades promocionales, de relaciones públicas, publicitarias y de mercadeo directo, además de poder controlar las operaciones utilizando presupuestos.

En al área de competencias generales, algunas de las competencias no mencionadas son las siguientes: tener capacidad de auto-aprendizaje, sentido de responsabilidad, y auto estima; los expertos también consideran



importante, aunque a un menor grado, ser sociable y adquirir y utilizar adecuadamente la información.

Es importante mencionar que los expertos no valoraron tanto la importancia del conocimiento en la utilización de *Search Engine Marketing* o “Marketing en Buscadores” por parte de los mercadólogos. Lo anterior es extraño dado el auge que ha tenido el uso de la tecnología en marketing en los últimos 15 años y el cambio que está teniendo el “offline” marketing o marketing de medios impresos, radio y televisión hacia el marketing por internet. Adicionalmente, un estudio realizado por Coremetrics (2009) para investigar el comportamiento de online marketing, confirmó que cada vez más las empresas incrementaban el gasto en esta área. El ambiente actual de marketing ofrece un sinnúmero de opciones para llegar al cliente con métodos específicos en línea. Los mercadólogos deben entonces interpretar el significado, la implicación y la importancia de esta información para aprovecharla al máximo y poder optimizar los presupuestos (Coremetrics, 2009). Los expertos encuestados tampoco le dan tanta importancia al conocimiento y utilización de las herramientas para el mercadeo de medios sociales como Facebook, Twitter y otros canales para el “*social media*” por su nombre en inglés. Esto puede ser resultado de la falta de conocimiento en el uso de las herramientas y en la medición e interpretación de los datos. Mientras que los conceptos principales de mercadeo no han cambiado, la Internet provee oportunidades para trabajar más de la mano con los clientes de una manera que los mercadólogos no se hubieran podido imaginar algunos años.

Estas competencias tienen implicaciones para el diseño curricular de las carreras en administración de negocios y mercadeo. Como mínimo, las competencias de cómo elaborar planes de mercadeo, identificar las funciones y

características del mercadeo e identificar las influencias sobre el comportamiento del consumidor, se podrían desarrollar en un curso introductorio de mercadeo. Las competencias asociadas con el conocimiento del proceso de planificación se podrían abordar, a su vez, en un curso de Gerencia de Mercadeo. Para desarrollar las competencias identificadas por este estudio, deberían incluirse materias como, por ejemplo, Comunicaciones de Mercadeo, Investigación de Mercados, Mercadeo de Empresa a Empresa, Mercadeo Global, Mercadeo de Servicios, Estrategia de Precios, Sistemas de Mercadeo, Gestión Estratégica de Clientes, Gestión de Marca y Gestión de Ventas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acta de la Sesión No. 29-09 del Consejo Nacional de Rectores (2009).
- Beneitone, P., González, J., y Wagenaar, R. (2004). *Tuning-América Latina: Un Proyecto de Las Universidades*. Recuperado el 8 de marzo de 2010, de <http://www.rieoei.org/rie35a08.htm>
- Castro, S. (2004). *Workplace skills assessment of the Costa Rican labor market*. Costa Rica: Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Castro, S. (2008). *To be or not to be: The Question of General Studies in the Costa Rican Undergraduate Curriculum*. Manuscrito no publicado.
- Cox A. (2005). *Estudio de empleadores: de los profesores de educación secundaria de ciencias, español, de estudios sociales, inglés, matemática en Costa Rica*. 2004.
- Cox, A. (2008). *Estudio de empleadores de los profesionales en agronomía en Costa Rica. 2006-2007*. Informe final.
- Cox, A. & Fallas, J. (2003). *Estudio de empleadores de profesionales en la administración en Costa Rica. 2002*. Informe final.
- Cox, A. & Fallas, J. (2004). *Estudio de empleadores de graduados de informática en Costa Rica. 2003*. Informe final.
- Coremetrics. (2006). *Survey Reveals the Face of the New Marketer*. Recuperado el 9 de marzo de 2010, de <http://www.coremetrics.com/>

- Coremetrics. (2009). *The New Fundamentals: Technology's Impact on the Future of Marketing*. Recuperado el 9 de marzo de 2010, de <http://www.coremetrics.com/>
- Hardy, Kenneth G. (1992). "Marketing competencies for every manager. (Making Marketing Work)." *Business Quarterly*. 1992. Recuperado el 30 de enero, 2010 de accessmylibrary: <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-12108177/marketing-competencies-every-manager.html>
- Mata, F., & Jofré, A. (2001). Estudio de la oferta y la demanda del recurso humano del sector TICs. Costa Rica: Prosoftware.
- Monash University. (2009). *Marketing Competencies Survey*. Recuperado el 9 de marzo de 2009, de <http://www.buseco.monash.edu.au/mkt/research/surveys/mktcomp/>
- National Business Education Association (2007). *National Business Standards for Business Education*. Recuperado el 8 de marzo de 2010, de <http://www.nbea.org/curfbes.html>
- Oficina de Planificación y Educación Superior. (2004a). *Estudio de empleadores de los graduados de informática en Costa Rica*. 2003. Informe final.
- Ohio State University, Vocational Instructional Materials Lab, Center on Education and Training for Employment (1995). *Marketing Management. Occupational Competency Analysis Profile*. Recuperado el 29 de enero 2010, de [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED388866&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED388866](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED388866&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED388866)

Organización Internacional del Trabajo (2009). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 29 de enero 2010, de

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), United States

Department of Labor (1991). *What Work Requires of Schools. A SCANS*

*Report for America*. Recuperado el 31 de enero de 2010, de

<http://wdr.doleta.gov/SCANS/>

Universidad de Deusto y Universidad de Groninga (2003). *Tuning Educational*

*Structures in Europe*. Recuperado el 7 de marzo, 2010, de

[www.relint.deusto.es/TUNINGProject/.../Tuning%20Educational.pdf](http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/.../Tuning%20Educational.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1

### Encuesta Competencias Profesionales Mercadeo

Estimado(a) señor(a):

La educación en el área de Mercadeo que proveen las universidades debe permanecer relevante a las necesidades del mercado laboral. La siguiente encuesta consiste en investigar las competencias laborales y disciplinares requeridas por un gerente de mercadeo de una empresa multinacional, según los empleadores y expertos.

Con esta información, se pretende mejorar el currículo en la especialidad de Mercadeo, además del perfil del graduado.

Le agradeceremos mucho indicarnos cuáles son las competencias que usted considera importantes respondiendo un cuestionario que le tomará aproximadamente 20 minutos.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, y se incluirán como parte de un trabajo final de graduación de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo de ULACIT. Los datos se presentarán en tablas y gráficos, o citas sin identificar a los autores.

Si tiene alguna pregunta sobre este cuestionario, por favor contactar a Paula Castro, responsable de la investigación, mediante el correo electrónico [pcastro@ulacit.ac.cr](mailto:pcastro@ulacit.ac.cr)

**1. De las competencias mercadológicas, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.**

1. Muy importante (indispensable)

2. Importante

3. Medianamente importante

4. Poco importante

5. Nada importante

Identifica las funciones y características de marketing (identifica los componentes del marketing mix, realiza estrategias de marketing, segmenta mercados).

Diseña y ejecuta investigaciones de mercados.

Procesa información de investigación de mercados (identifica los diferentes tipos de investigación de mercados, interpreta los datos).

Muestra conocimiento básico para el desarrollo de un producto o servicio.

Muestra conocimiento básico de empaque del producto.

Muestra conocimiento para establecer precios.

Planea actividades promocionales, de relaciones públicas, publicitarias y de mercadeo directo.

Utiliza información del producto en actividades de venta (utiliza la información para enfatizar en las ventajas de un producto o servicio en comparación al proveedor, obtiene información del producto o servicio para utilizar en ventas, obtiene información de la empresa para ofrecer un adecuado servicio al cliente).



Provee servicio adicional a los clientes.

Muestra conocimiento en actividades de distribución de producto (identifica canales de distribución adecuados).

Identifica las funciones del administrador.

Muestra conocimiento de diferentes roles administrativos y responsabilidades (diferencia entre las funciones básicas de administradores de marketing, distribución y ventas).

Muestra conocimiento del proceso de planificación.

Desarrolla planes de mercadeo.

Controla operaciones utilizando presupuestos.

Identifica las influencias sobre el comportamiento del consumidor.

Conoce y utiliza herramientas de "Search Engine Marketing" (establece los sistemas publicitarios para anunciarse y en cuáles sitios web anunciarse).

Conoce y utiliza herramientas para el mercadeo de medios sociales (Facebook, Twitter, etc.).

Muestra liderazgo.

Provee dirección a sus subordinados.

Maneja el estrés.

**2. ¿Cuáles otras competencias mercadológicas NO mencionadas considera usted que son importantes para un gerente de mercadeo?**

**3. De las competencias generales siguientes, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante**

Lee y redacta correctamente en su idioma.

Escucha y se comunica adecuadamente en su idioma.

Escucha y se comunica adecuadamente en inglés.

Lee y redacta correctamente en inglés.

Emplea operaciones matemáticas.

Tiene pensamiento creativo.

Demuestra capacidad de razonamiento.

Tiene capacidad de resolución de problemas.

Toma decisiones.

Demuestra capacidad de visualización (organiza y procesa símbolos, imágenes gráficas y otra información abstracta).

Tiene capacidad de auto-aprendizaje.

Tiene sentido de responsabilidad.

Tiene autoestima.

Es sociable.

Demuestra integridad/honestidad.

Tiene capacidad para auto-gestionarse.

Identifica, organiza, planifica y asigna los recursos (tiempo, recursos financieros, materiales, recursos humanos).

Habilidades interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, negociación, capacidad de trabajar en ambientes multiculturales).

Adquiere y utiliza adecuadamente la información (evalúa, organiza, mantiene, interpreta y comunica la información).

Domina sistemas complejos (entiende los sistemas, monitorea y corrige, mejora el diseño).

Tiene capacidad para seleccionar tecnología, aplicar la tecnología a las tareas, prevenir errores en computadoras y otras tecnologías.

**4. ¿Cuáles otras competencias básicas NO mencionadas considera usted que son importantes para un gerente de mercadeo?**

**5. ¿Cuál es el grado académico más alto que usted posee?**

**6. ¿Cuál es el nombre de la empresa en la que trabaja actualmente?**

**7. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

Número aproximado de empleados:

**8. ¿Cuál es el puesto que usted desempeña en la empresa?**

Gerente de Mercadeo

Director de Mercadeo

Coordinador de Mercadeo

Gerente general

Gerente de Recursos Humanos

Gerente de otra área

Otro (por favor especifique):

**9. ¿Qué responsabilidades de mercadeo tiene usted?**

**10. ¿De cuántos años es su experiencia y en qué tipo de puestos?**

Muchas gracias. Asegúrese de hacer clic en el botón "Enviar respuestas" para que su formulario sea procesado correctamente.



## Anexo 3

### Respuestas Pregunta #3 del cuestionario

#### Encuesta Competencias Profesionales Mercadeo

De las competencias generales siguientes, por favor indique el nivel de importancia para un gerente de mercadeo en una empresa multinacional, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Answer Options	1. Muy importante (indispensable)	2. Importante	3. Medianamente importante	4. Poco importante	5. Nada importante	Response Count
1. Lee y redacta correctamente en su idioma.	11	3	1	0	0	15
2. Escucha y se comunica adecuadamente en su	10	5	0	0	0	15
3. Escucha y se comunica adecuadamente en inglés.	9	5	1	0	0	15
4. Lee y redacta correctamente en inglés.	9	5	1	0	0	15
5. Emplea operaciones matemáticas.	2	7	6	0	0	15
6. Tiene pensamiento creativo.	9	5	1	0	0	15
7. Demuestra capacidad de razonamiento.	9	5	1	0	0	15
8. Tiene capacidad de resolución de problemas.	13	2	0	0	0	15
9. Toma decisiones.	13	1	1	0	0	15
10. Demuestra capacidad de visualización (organiza y procesa símbolos, imágenes gráficas y otra información abstracta).	4	6	5	0	0	15
11. Tiene capacidad de auto-aprendizaje.	3	8	3	1	0	15
12. Tiene sentido de responsabilidad.	6	7	2	0	0	15
13. Tiene autoestima.	6	6	3	0	0	15
14. Es sociable.	6	7	1	1	0	15
15. Demuestra integridad/honestidad.	14	1	0	0	0	15
16. Tiene capacidad para auto-gestionarse.	9	5	1	0	0	15
17. Identifica, organiza, planifica y asigna los recursos (tiempo, recursos financieros, materiales, recursos humanos).	10	5	0	0	0	15
18. Habilidades interpersonales (trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente, negociación, capacidad de trabajar en ambientes multiculturales).	10	5	0	0	0	15
19. Adquiere y utiliza adecuadamente la información	7	6	2	0	0	15
20. Domina sistemas complejos (entiende los sistemas, monitorea y corrige, mejora el diseño).	2	5	7	1	0	15
21. Tiene capacidad para seleccionar tecnología, aplicar la tecnología a las tareas, prevenir errores en computadoras y otras tecnologías.	0	6	6	2	0	14
<i>answered question</i>						<b>15</b>
<i>skipped question</i>						<b>0</b>