

Gerencia de Operaciones: Competencias esperadas por el mercado y la industria

Ing. Alexander López Camacho, ULACIT¹
Junio, 2011

Resumen: El presente trabajo de investigación trata el tema de competencias laborales. Se enfoca específicamente en el área de Gerencia de Operaciones, dentro de la industria de fabricación de equipos eléctricos/electrónicos y afines. Luego de realizar una minuciosa investigación de la teoría relacionada y las opiniones de los expertos en la industria, se plantea un modelo de competencias acorde con el objetivo de estudio. Se lleva a cabo una encuesta de campo para validar dicho modelo y poder cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos definidos. Los resultados más relevantes de la investigación son analizados, en los cuales se evidencia que las competencias profesionales y gerenciales son las que tienen mayor peso para la gerencia de operaciones. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones más importantes producto del desarrollo de este trabajo.

Palabras clave: Competencias, modelo de competencias, mercado laboral, gerencia de operaciones, industria eléctrica/electrónica.

Abstract: This investigation work is about labor competencies. The focus is specifically in the Operations Management area, inside the electric/electronic manufacturing industry. After a detailed investigation of the related theory and the opinions of the experts of the industry were done, it is showed a competencies model according to the objective of the study. A field survey it is done for validating such model and to fulfill the main objective and related specific objectives of the study. The most relevant results for the investigation were analyzed, and it is showed that the professional and management competencies are the most important for operations management. Finally, the most important conclusions and recommendations as result of this investigation are showed.

Keywords: Competencies, competencies model, labor market, operations management, electric/electronic industry.

¹ Ingeniero Electricista graduado de la Universidad de Costa Rica, actualmente cursa el MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones de la ULACIT. Se desempeña actualmente como Gerente de Producto para Siemens S.A. para la línea de motores, drives, control de movimiento y numérico. Cuenta con más de ocho años de experiencia en el mercado de equipos eléctricos, electrónicos y de control.

e-mail: alopezc@gmail.com

1.0 Introducción

El entorno empresarial moderno en que vivimos está marcado por la dinámica y el cambio. Cada vez más las empresas y los mercados aumentan su nivel de exigencia y competitividad, en función de las expectativas, gustos y exigencias de los clientes.

El presente trabajo de investigación trata sobre el tema general de competencias laborales y cómo las mismas se aplican al ámbito industrial específico de las empresas de fabricación de equipos eléctricos/electrónicos y afines, para el puesto específico de Gerencia de Operaciones.

Luego de una investigación minuciosa, utilizando como primera referencia una introspección a las competencias solicitadas durante el inicio en el mercado laboral, la consulta de la bibliografía especializada en el tema y consultas con los expertos en la industria y la materia, se llega a la elaboración de un modelo de competencias y la confección de un listado de las mismas aplicado al ámbito industrial seleccionado y acorde con los objetivos de investigación planteados.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada y a los objetivos propuestos, a partir del modelo de competencias elaborado con su respectiva librería de competencias, se elabora un cuestionario de investigación o encuesta, la cual se aplica a la población meta.

Los resultados de la investigación serán posteriormente analizados y tabulados para poder dar respuesta a la pregunta de investigación y cumplir los objetivos planteados. Dentro de los hallazgos más interesantes se puede destacar que las competencias profesionales y gerenciales son las consideradas las más importantes en el área de gerencia de operaciones, además se destaca que si bien las mismas son satisfechas por parte de las personas que desempeñan dicha función, dichas competencias no se considera que sean fomentadas por el sistema educativo.

Debido a lo anterior se destacan las recomendaciones que hacen referencia al estímulo del desarrollo de dichas competencias por parte del sistema educativo, ya sea por medio de programas especializados de capacitación o talleres de desarrollo de competencias que sean integrales a los programas de estudio.

Sin duda alguna, es necesario romper el paradigma y enfocarse con mayor fuerza a la implementación y desarrollo de modelos de competencias, los cuales responden de forma más adecuada a la cambiante dinámica de los mercados laborales modernos.

2.0 Problema de investigación

2.1 Tema de investigación

El tema de investigación general es: *Competencias Laborales*.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en Gerencia de Operaciones, en las empresas fabricantes de equipo eléctrico/electrónico; y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal que se contrata en el país, visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria?

2.3 Hipótesis de investigación

Dentro de las competencias planteadas en el modelo, las competencias profesionales y gerenciales son las más importantes dentro del área de Gerencias de Operaciones y las mismas son satisfechas por parte de los profesionales que se desempeñan en dicha área.

2.4 Objetivo general

Determinar las competencias tanto fundamentales como específicas requeridas por las empresas fabricantes de equipo eléctrico/electrónico y afines, para un Gerente de Operaciones y determinar si las mismas son satisfechas por el personal contratado en el país para dicho puesto.

2.5 Objetivos específicos

- 1) Definir el concepto de competencia
- 2) Determinar el modelo de competencias aplicado al rol de la Gerencia de Operaciones y su relación con el negocio
- 3) Definir un listado de competencias de acuerdo al modelo mencionado
- 4) Determinar si las competencias citadas están siendo satisfechas por el personal contratado
- 5) Determinar si las competencias citadas son fomentadas por el sistema educativo del país
- 6) Realizar recomendaciones sobre el mejoramiento e incentivo de las competencias citadas por parte de las empresas y el sistema educativo del país

3.0 Marco teórico de referencia

3.1 Acerca de las competencias

Primero, es necesario definir de forma clara el concepto de competencia, para ello se utilizarán varias definiciones estandarizadas por diversas instituciones especializadas en América Latina.

Se tienen las siguientes definiciones:

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México: *“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”* (CONOCER, 1997).

OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: *“El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico”* (OIT/CINTERFOR, s. f.).

Una definición en el contexto costarricense es la siguiente:

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente” (Costa Rica. INA, 2001).

Como se observa, el término competencias en general, va más allá de la definición de conocimientos, abarcando destrezas psicomotoras y habilidades en general, con el objetivo de desempeñar de forma efectiva una labor o función determinada.

Según Cascante (2003), las características en común de las competencias son:

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

Actualmente las empresas están abordando un modelo de competencias en lugar de un análisis de puestos, ello ha contribuido a enriquecer en gran medida a las organizaciones, dado la dinámica del entorno empresarial moderno, esto se expondrá con detalle más adelante.

3.2 Modelos de competencias vs. Análisis de puestos

3.2.1 Análisis de puestos de trabajo

Tradicionalmente, las empresas han utilizado el análisis de puestos para definir los requerimientos y funciones de cada uno de los colaboradores y su idoneidad para desempeñar una función específica dentro de la organización.

Según Gómez, Mejía y Cardy (2001), un análisis del puesto de trabajo consiste en una recopilación sistemática y la organización de la información relativa a un trabajo en particular, identificando tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

Es importante por tanto definir estos conceptos (Gómez, Mejía y Cardy, 2001):

- 1) **Tarea:** Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo.
- 2) **Obligación:** Esta formada por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo.
- 3) **Responsabilidad:** Definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Como se observa, el elemento fundamental en el análisis de puestos de trabajo lo constituyen las tareas, por lo cual podemos indicar que este método está orientado más a la función realizada que a los requerimientos de la persona que ejecuta determinada función.

La información obtenida del análisis de los puestos de trabajo da lugar a descripciones de puestos de trabajo que esencialmente constituyen un texto en el cual se detallan las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos en particular, adicionando a menudo información de niveles de reporte y jerarquía.

3.2.2 Modelos de competencias

El tema de competencias ha cobrado un especial interés en las últimas décadas, y su uso se ha difundido sobremanera en el ámbito laboral en forma específica.

A lo largo del tiempo se han desarrollado un gran número de modelos de competencias, tan diversos como los autores que los postularon, sin embargo; podemos afirmar que todos ellos de una u otra forma poseen las características comunes indicadas anteriormente por Cascante (2003), divergiendo según la perspectiva particular desde la cual fueron enfocados.

Uno de los primeros en referirse al tema de competencias fue el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland (1973).

McClelland planteó que las pruebas de inteligencia y aptitud no mostraban la relación con los resultados importantes en la vida como el éxito laboral, por ejemplo. No está de más decir que dichas declaraciones causaron opiniones encontradas y causaron cierto grado de controversia, sobre todo en el campo de la psicología aplicada al ámbito laboral, pues se cuestionó la aplicación de dichas pruebas y su utilidad para la selección de personal.

Posteriormente Barret y Depinet (1991) se refirieron sobre la investigación de McClelland y establecieron que si bien es cierto, no existe una relación directa entre las pruebas de aptitud e inteligencia y el éxito en el desempeño laboral, si existe una relación en determinados casos específicos. A raíz de ello se recomendó seguir utilizando estos instrumentos en los procesos de selección de personal pero complementarlos con la entrevista y la observación de los candidatos, según cada puesto en particular.

En la década de los ochenta aparece otro pensador sobre el tema de competencias: Boyatzis.

Boyatzis crea un modelo genérico de competencia gerencial, para ello se basó en los resultados organizacionales deseados (Mertens, 1996).

De esta forma, Boyatzis identificó las competencias generales para diversos productos o servicios, encontrando cinco grupos de competencias:

- 1) Gestión y acción por objetivos
- 2) Liderazgo
- 3) Gestión de Recursos Humanos
- 4) Dirección de personal
- 5) Enfocar a otras personas y conocimiento específico

Posteriormente vendrían los conocidos como los “Clásicos” del modelo de competencias, Spencer y Spencer (1993); los cuales realizaron una revisión de todas las ideas planteadas desde McClelland hasta Boyatzis y otros.

Spencer y Spencer básicamente sintetizaron la información obtenida sobre el tema de competencias hasta la fecha, y desarrollaron un modelo de competencias agrupando las más utilizadas en los diversos modelos.

Estos grupos, también llamados “Clusters”, fueron utilizados para establecer modelos generales para diversos cargos, de acuerdo a las investigaciones realizadas en el tema.

Usualmente el modelo de competencias está conformado por un listado o “librería” de competencias, usualmente agrupadas por categorías y sub-categorías, no es usual utilizar más de dos niveles de agrupación para las competencias, pues su uso se puede volver confuso.

Las competencias definidas en este listado o librería pueden utilizarse en varios puestos una vez definidas, esto hace que, por ejemplo; el liderazgo sea una competencia común tanto para el Jefe del Taller de Mantenimiento como para el Director Ejecutivo de la compañía.

Esta característica inherentemente interdisciplinaria y generalizada hace que un modelo de competencias sea más útil que un análisis de puestos pero esto se discutirá con mayor detalle más adelante.

Un ejemplo de un modelo de competencias sería el desarrollado por la *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD). La OECD por medio del proyecto *Definition and Selection of Competencies* (DeSeCo) definió un modelo de competencias consideradas como claves para una vida y sociedad exitosas.

Según OECD (2003), las competencias clave para el éxito en la vida y la sociedad se agrupan en tres grandes categorías como se muestra en la siguiente figura:

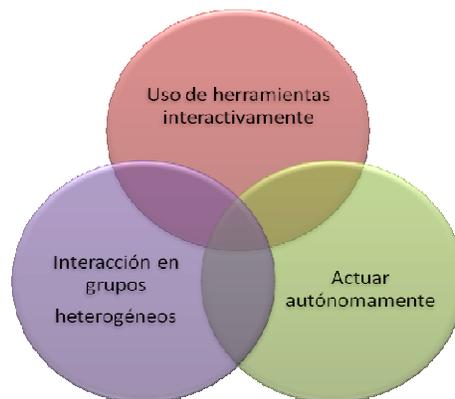


Figura 1 Categorías del modelo de competencias proyecto DeSeCo

Estas categorías principales albergan las competencias respectivas a cada una de las mismas, de tal forma que el modelo cobra mayor claridad y es más fácilmente utilizable y entendible que tener un listado de competencias sin agrupar.

Por ejemplo, para el modelo mencionado, se tiene para la categoría de “Uso de herramientas interactivamente” las siguientes competencias:

- Uso de herramientas interactivamente
 - Uso del lenguaje, símbolos y textos interactivamente
 - Uso del conocimiento e información interactivamente
 - Uso de la tecnología interactivamente

Es importante notar de este modelo en particular, que enfatiza la palabra “Interactivamente” de tal forma que se hace énfasis que no basta con utilizar las herramientas de forma pasiva, hay que hacerlo de forma interactiva como un actor proactivo en el uso de las mismas, esto es lo exigido en la sociedad moderna.

Un factor importante a considerar es el proceso de desarrollo de un modelo de competencias determinado; según Houghton (2007) los siguientes factores se deben considerar en dicho proceso:

- 1) Naturaleza de la organización
- 2) Propósito de la evaluación de competencias
- 3) Niveles en la organización en los que se desea identificar las competencias
- 4) Nivel de importancia que tienen las competencias para la organización

En lo referente a la naturaleza de la organización es importante determinar el tipo de mercado o entorno en la cual se desenvuelve, si los cambios tecnológicos afectan drásticamente dicho mercado, el nivel de interacción con otros entornos afines. También es importante definir el tipo de estructura de la organización, ya sea que se trate de una estructura fuertemente jerarquizada, o si las unidades funcionales tienden a traslapar funciones; la estabilidad de la industria o giro de negocio a la que pertenece, etc.

En cuanto al propósito de la evaluación de competencias, es importante definir en esta etapa si dicho modelo se utilizará para las funciones administrativas como reclutamiento, selección, desarrollo de personal, etc. También es importante definir si dicho modelo estará relacionado directamente con los sistemas de compensación o tendrá poca o ninguna relación con el mismo.

También es importante definir si el modelo a utilizar se utilizará únicamente para la alta dirección o en su lugar también aplicará para mandos medios o colaboradores de línea, o si se empleará para toda la organización.

Finalmente es importante que entender el nivel de importancia que la organización le conferirá a dicho modelo, ya sea que lo alineará directamente con sus objetivos organizacionales o solamente lo mantendrá como información de referencia.

El proceso de desarrollo de un modelo de competencias para una organización en particular se puede resumir como se muestra en la siguiente figura (Houghton, 2007):

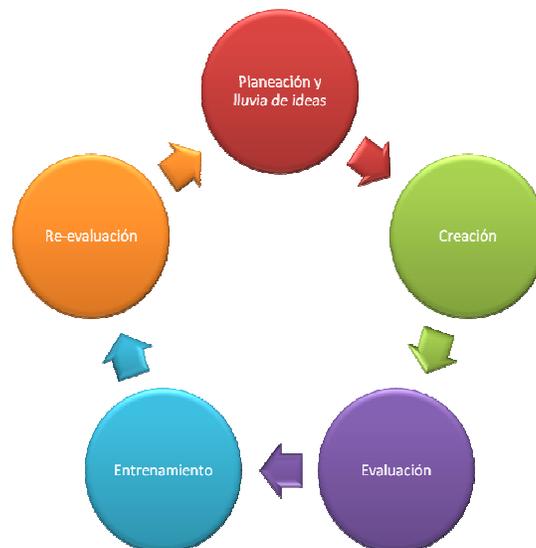


Figura 2 Proceso de creación de un modelo de competencias

Como se muestra en la Figura 2, el primer paso para definir el modelo sería la planeación, en esta fase; como en toda planeación, lo más importante sería tratar de dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente. Durante esta fase es fundamental el aporte del equipo de trabajo designado para esta función o los miembros de la organización en general, finalmente; la definición del modelo es una tarea que podría eventualmente afectar a toda la organización y el poder lograr la participación de toda la organización hará que el sistema sea más fácilmente aceptado. Esta fase se caracteriza por aplicar usualmente una lluvia de ideas y plantear los objetivos del modelo.

Durante esta fase se realiza la revisión de modelos existentes de empresas similares, se pueden consultar a expertos u organizaciones especializadas en el área, en fin; la idea es poder concentrar toda la información posible y afinar la creación del modelo.

En la segunda fase se tiene el proceso de creación, en esta fase es donde se definen las categorías, sub-categorías y competencias del modelo, es una primera aproximación en la cual el modelo comienza a tomar forma. Es común realizar uno o varios borradores y someterlo a la consideración de varios miembros o comisiones de la organización.

La siguiente fase es la evaluación del modelo, de esta forma se aplica el modelo determinado al grupo de estudio, el cual la mayoría de las veces es la empresa en general, una práctica usual es por medio de encuestas, también es posible realizar esto por medio de entrevistas, pero es un método más lento y la tabulación de los resultados es más complicada, sin embargo; se puede obtener una información más detallada de los sujetos de estudio.

Una vez realizada la evaluación del modelo, se pueden obtener los resultados de las oportunidades de mejora. No es raro encontrar que existen departamentos o colaboradores sobresalientes y otros no tanto, en esta fase se hace por tanto indispensable la capacitación, reubicación o re-selección del personal, de tal forma que se tengan las personas idóneas para los diversos puestos en función de sus competencias.

Una vez realizados los ajustes, es requerida la re-evaluación para ver si las medidas correctivas tuvieron efecto, posterior a ello es requerido un nuevo replanteamiento para evidenciar si el modelo como tal es adecuado, o si es necesario realizar una revisión al mismo.

Este proceso de revisión también se da cuando se dan cambios en los objetivos de la organización o cuando se dan cambios marcados en la industria o el giro de negocio.

Entre los beneficios de trabajar con un modelo de competencias podemos mencionar (Díaz y Arancibia, 2002):

- 1) La formación basada en competencias favorece los procesos de aprendizaje y formación continua
- 2) Favorece los programas de capacitación, pertinentes, flexibles y de calidad

- 3) Permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos
- 4) Facilita el establecimiento de metas de desempeño y establecimiento de de la relación con los objetivos organizacionales
- 5) Aclara el panorama de la selección de personal en función de capacidades demostradas
- 6) Mejora la precisión sobre la determinación de la idoneidad de una persona para ejercer diversidad de puestos
- 7) Facilita el enfoque de los planes de desarrollo de personal

Como se observa, existen muchas ventajas de utilizar un modelo de competencias para determinada organización, debido al enfoque particular de dicho modelo.

3.2.3 Diferencias entre análisis de puestos y modelos de competencias

Los modelos de competencias se diferencian de los análisis de puestos según se muestra a continuación (Campion et al., 2011):

- 1) Los ejecutivos usualmente prestan más atención a los modelos de competencias
- 2) Los modelos de competencias se utilizan usualmente para identificar a los trabajadores de alto desempeño de los promedio
- 3) Frecuentemente incluyen descripciones de cómo las competencias van cambiando o progresan en función del nivel del empleado
- 4) Los modelos de competencias usualmente están vinculados con los objetivos y estrategias de la organización
- 5) Los modelos de competencias se desarrollan de arriba hacia abajo (Iniciando con los ejecutivos), en lugar de abajo hacia arriba (Iniciando con los trabajadores de línea)
- 6) Los modelos de competencias pueden considerar futuros requerimientos directa o indirectamente
- 7) Los modelos de competencias usualmente son expresados en un lenguaje práctico y útil, a menudo utilizando gráficos o esquemas
- 8) Usualmente un número limitado de competencias son identificadas y aplicadas a través de múltiples funciones o grupos de puestos
- 9) Son utilizados usualmente para alinear los objetivos de los sistemas de Recursos Humanos (RRHH)
- 10) Los modelos de competencias son usualmente intervenciones de desarrollo organizacional que busca un cambio radical de amplio alcance, en lugar de la mera recolección de datos.

Como se observa, los modelos de competencias prestan especial atención al desempeño de las personas en sus puestos de trabajo y no meramente a las funciones que implica un puesto determinado. De esta forma se alinean los

objetivos del negocio con las competencias requeridas para lograr dichos objetivos, esto para cada uno de los puestos. Esto es lo que llama mayormente la atención a los ejecutivos con respecto al tradicional modelo de análisis de puestos de trabajo.

Podríamos decir en general, que mientras el análisis de puestos se enfoca en el ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacerlo? el modelo de competencias se enfoca en ¿Quién lo hace? y ¿Qué características debe tener esa persona?

El enfoque del modelo de competencias es particularmente más completo que el análisis de puestos, pues considera a los miembros de la organización como entidades “Poli-funcionales” y no atadas a los límites de un puesto en particular, este es uno de los principales aportes del uso de dicho modelo, pues en la actualidad los miembros de una organización a menudo deben desempeñar diversos roles, a menudo incluso fuera de los límites del alcance de un puesto en particular.

3.3 Competencias fundamentales y específicas

En general, como se ha mencionado anteriormente, es usual agrupar las competencias por grupos o categorías.

Para el caso particular del objetivo de estudio, el cual trata de las competencias en Gerencia de Operaciones, una consideración importante a tomar en cuenta sería agrupar las competencias por aquellas que son comunes para una gran diversidad de puestos, las cuales llamaremos “Fundamentales” y otras que son específicas para el puesto en particular, las cuales llamaremos “Específicas”.

En este sentido, la *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills* (SCANS), la cual forma parte del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (EEUU), en el año 1990 condujo un estudio para clasificar las diferentes competencias dentro de grupos y sub-grupos, para los trabajadores en los EEUU y así homogeneizar las categorías, esto se muestra en la siguiente figura (ACT, 2000):



Figura 3 Clasificación de competencias según SCANS

3.4 Usos de los modelos de competencias

Los modelos de competencias pueden cumplir diversos roles en los sistemas de RRHH, por ejemplo (Campion et al., 2011):

- 1) Sistemas de reclutamiento, selección, promoción y compensación de colaboradores.
- 2) Desarrollo de sistemas de entrenamiento para desarrollar o reforzar ciertas competencias
- 3) Sistemas de desarrollo de las carreras profesionales de los colaboradores, por medio del fomento o desarrollo de competencias

- 4) Manejar la información de los empleados, por medio de un archivo de competencias de los mismos
- 5) Desarrollar estrategias de retención del talento en la compañía
- 6) Sostener el desarrollo organizacional por medio de un programa de fomento y desarrollo de las competencias requeridas en el futuro

Como puede observarse, el utilizar un modelo de competencias en determinada organización facilita muchas labores de la gestión de RRHH y logra alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos y metas de la organización.

3.5 Modelo de competencias a utilizar

Como se ha mencionado anteriormente existen diversidad de modelos de competencias y el enfoque de los mismos va en función del uso que se hará de los mismos.

Podríamos decir entonces que el modelo de competencias no es el mismo para un miembro de una fundación sin fines de lucro que para un ejecutivo de alto rango de una compañía multinacional.

Una buena metodología a seguir para la definición de un modelo de competencias es partir de un modelo previo existente y adaptarlo de acuerdo a los requerimientos solicitados.

En este caso como punto de partida utilizaremos el modelo desarrollado por la Universidad de Ohio, EEUU; para el puesto de Gerencia de Operaciones (Ray, Wilson y Mangini, 2003), combinado con los estudios realizados en el área de competencias básicas para los trabajadores en general (ACT, 2000), en conjunto con las observaciones realizadas con los expertos de diversas empresas a nivel nacional.

El listado de dichas competencias es el siguiente:

I. Competencias Fundamentales

- a) Habilidades del pensamiento
 - 1) Pensamiento creativo
 - 2) Toma de decisiones
 - 3) Resolución de problemas
 - 4) Capacidad de aprendizaje
 - 5) Capacidad de razonamiento
- b) Cualidades personales
 - 1) Responsabilidad
 - 2) Sociabilidad
 - 3) Auto-dirección
 - 4) Integridad/honestidad
 - 5) Mejora continua
- c) Cualidades interpersonales
 - 1) Trabajo en equipo
 - 2) Liderazgo

- 3) Comunicación efectiva
- 4) Capacidad de negociación
- 5) Inteligencia emocional
- d) Profesionales
 - 1) Uso de recursos
 - 2) Uso del tiempo
 - 3) Uso de la información
 - 4) Planificación y organización

II. Competencias específicas (Gerencia de Operaciones)

- a) Cualidades gerenciales
 - 1) Desarrollo de personal
 - 2) Adaptabilidad
 - 3) Delegación efectiva de tareas
 - 4) Orientación a resultados
 - 5) Manejo de prioridades
- b) Procesos
 - 1) Gestión de compras y cadena de suministro
 - 2) Planeación de producción
 - 3) Gestión de inventarios
 - 4) Implementación de mejores prácticas
 - 5) Gestión de proyectos
- c) Sistemas
 - 1) Conocimiento de los sistemas empresariales
 - 2) Monitoreo y gestión del desempeño
 - 3) Mejoramiento y diseño de sistemas
- d) Tecnología
 - 1) Selección de tecnología
 - 2) Aplicación de tecnología a las tareas
 - 3) Mantenimiento y mejora de las tecnologías

Ya una vez definido el listado de competencias a utilizar para la investigación, se procederá a definir la metodología a seguir para determinar si el mismo es satisfecho por parte de los profesionales que se desempeñan en el puesto de Gerencia de Operaciones y si dichas competencias son promovidas por parte del sistema educativo universitario actualmente.

4.0 Investigación del problema

4.1 Metodología de investigación

Para lograr el objetivo general y los específicos de la investigación es fundamental en primera instancia definir un modelo de competencias acorde con el objeto de estudio, en este caso necesitamos definir el modelo de competencias para el puesto de Gerencia de Operaciones.

Como una primera aproximación a dicho modelo, en primera instancia es necesaria una retrospectiva a los tiempos en los cuales se participó de las primeras entrevistas de trabajo, recordando los requerimientos y competencias que se solicitaban, esto nos daría un primer vistazo de las competencias fundamentales las cuales serían generales para todos los puestos de trabajo en general.

Un siguiente paso sería una revisión de la bibliografía sobre el tema de competencias y sobre todo aquella que se circunscribe lo más cerca posible al área de interés, en este caso Gerencia de Operaciones.

Otro paso paralelo sería la entrevista con los expertos de la industria específica y de ser posible, con los expertos en temas de competencias, en este paso fue fundamental la interacción con Gerentes de Operaciones, Gerentes Generales o de RRHH, para determinar los requerimientos actuales en cuanto a competencias.

Tomando toda la información anteriormente mencionada se elaboró un modelo de competencias, determinando la librería de las mismas y agrupándolas en categorías y sub-categorías.

Una vez realizado lo anterior, se procedió a elaborar el instrumento de investigación de campo, en este caso una encuesta, la cual se aplicó a profesionales de la industria respectiva.

Con ello se tratará de responder a la pregunta de investigación, cumplir el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

La encuesta será aplicada a una población meta de al menos 50 personas, las cuales forman parte de empresas del tipo de industria bajo estudio.

4.2 Descripción de los instrumentos

El instrumento de investigación de campo es un cuestionario, este se muestra en detalle en el **Anexo II: Encuesta de investigación**.

5.0 Resultados de la investigación

Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtuvieron 53 muestras válidas, cuyos resultados se muestran a continuación.

Las preguntas 1 a la 5 constituyen la primera parte de la encuesta y tratan de analizar la naturaleza de los encuestados así como su apreciación sobre las competencias fundamentales, las cuales como su nombre lo indica son las consideradas esenciales para cualquier desempeño en el ámbito profesional.

Pregunta 1: Indique el tipo de puesto que ejerce actualmente en la organización en la que trabaja



Gráfico 1 Composición de la muestra.
Fuente: Encuesta de investigación realizada

Como se observa, la mayoría de los encuestados ocupa puestos gerenciales (45%) o de jefatura (27%). En la menor medida los resultados reflejan opiniones de personas que ocupan cargos de dirección (2%).

En este estudio en particular, el enfoque no se centra en segregar a la muestra ya sea por género, edad, entre otros. Tan solo se busca determinar si los encuestados pertenecen a puestos vinculantes con procesos de desarrollo de negocio, como en el caso de la dirección, gerencia o jefatura.

El aporte de mandos medios como supervisores también es importante y vemos que el 26% está constituido por personas de este nivel de puestos.

Pregunta 2: Habilidades del pensamiento

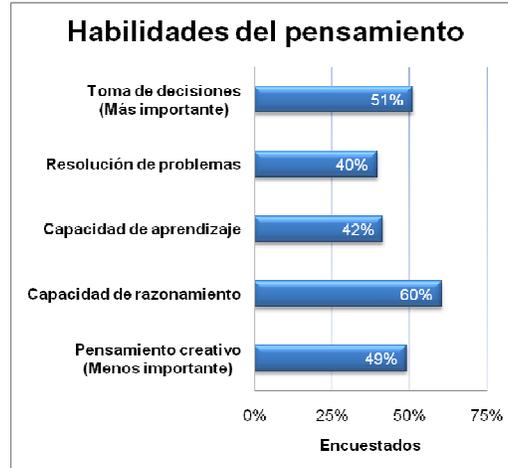
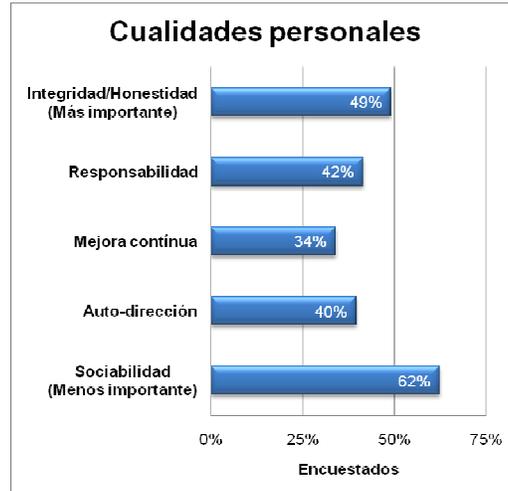


Gráfico 2 Habilidades del pensamiento.
Fuente: Encuesta de investigación realizada

Como se observa de los resultados, en el sub-grupo de habilidades del pensamiento, la toma de decisiones es la considerada como la más importante para el puesto de Gerencia de Operaciones, en segundo lugar se encuentra la resolución de problemas. En un puesto de Gerencia de Operaciones, usualmente se trabaja bajo presión y contra el tiempo, por lo cual tener la capacidad para tomar las decisiones acertadas en el tiempo exacto, puede determinar el éxito o fracaso de la organización. La resolución de problemas es otro componente integral de la gestión de operaciones, usualmente la gestión de las operaciones de una empresa implica resolver problemas, ya sea de sobre stock, problemas de suministro con proveedores, fallas o retrasos en los sistemas de producción o distribución, por ejemplo.

Se tiene el pensamiento creativo como la competencia menos importante de las mencionadas, quizá se considera en el mercado que la gerencia de operaciones es como su nombre lo indica, "Operativa" y no tanto estratégica, por lo cual el pensamiento creativo no se considera como una competencia indispensable.

Pregunta 3: Cualidades personales**Gráfico 3 Cualidades personales**

Fuente: Encuesta de investigación realizada

Se observa que la integridad/honestidad es la competencia o cualidad más importante del grupo de cualidades personales. Esto es interesante pues en realidad los puestos de Gerencia de Operaciones manejan información sensible de las organizaciones, tales como expectativas y costos de producción, cantidad de unidades a producir, índices de productividad entre otros. Esto va de la mano con la responsabilidad, la cual es la competencia que ocupó el segundo lugar de importancia, ambas son fundamentales para gerencia de operaciones.

En último lugar de importancia se ubicó la sociabilidad; dato interesante pues al parecer el puesto de Gerencia de Operaciones se asocia a confiabilidad, exactitud y precisión, por lo cual en apariencia se deja en un segundo plano el aspecto social, el cual podría intuirse es más vinculante con otros puestos como Marketing o Recursos Humanos.

Pregunta 4: Cualidades inter-personales

Gráfico 4 Cualidades inter-personales
Fuente: Encuesta de investigación realizada

El liderazgo es la competencia más importante de las cualidades interpersonales, seguida en segundo plano por la comunicación efectiva. El liderazgo es una cualidad importante en todas las posiciones gerenciales, pero en este caso en particular, se nota una marcada tendencia de ubicarla en primer lugar (55%). La comunicación efectiva es fundamental para una correcta gestión de las operaciones de una organización, sea cual sea; si no se tiene una adecuada comunicación no se pueden coordinar de forma adecuada los procesos y operaciones de la compañía.

Lo sorprendente de este estudio en particular es que se ubica al trabajo en equipo en último lugar de importancia, concediendo a otras competencias como la inteligencia emocional, un lugar de mayor importancia. Esto podría asociarse a que para esta industria en particular, se considera la gerencia de operaciones como una figura aislada o un tanto independiente en su gestión.

Pregunta 5: Competencias profesionales

Gráfico 5 Competencias profesionales
Fuente: Encuesta de investigación realizada

La planificación y organización fue la competencia más importante de acuerdo a la investigación para el grupo de competencias profesionales, en un segundo lugar se halló el uso del tiempo. En general podemos mencionar que se sigue marcando la tendencia que la gerencia de operaciones es un puesto donde se requiere exactitud y efectividad; se busca ser eficiente y maximizar los resultados obtenidos, optimizando los procesos; por lo cual el uso del tiempo y la adecuada planificación y organización se hacen fundamentales.

Las preguntas 6 a la 9, tratan de profundizar en el tema de las competencias específicas, denominadas así porque son las que se consideran como características del puesto en análisis que en este caso se trata de la gerencia de operaciones.

Pregunta 6: Cualidades gerenciales



Gráfico 6 Cualidades gerenciales
Fuente: Encuesta de investigación realizada

La orientación a resultados es la competencia más importante del sub-grupo de cualidades gerenciales, en segundo lugar se ubicó la delegación efectiva de tareas. La gerencia de operaciones, al igual que muchas otras ramas gerenciales está marcada por resultados, los cuales son los indicadores principales del desempeño de la gestión. Reducción de tiempos muertos, aumento del volumen de producción, disminución de piezas defectuosas, mayor cantidad de pedidos despachados a tiempo y por el estilo, son indicadores comúnmente utilizados. La delegación efectiva de tareas es otro factor fundamental, nadie puede hacerlo todo, es importante determinar las funciones específicas del equipo de trabajo y hacerlo de forma exacta.

La adaptabilidad es la competencia menos importante de este grupo, quizá tenga relación con lo que mencionamos anteriormente para esta industria en particular, en la cual se busca básicamente el perfeccionamiento en los sistemas previamente establecidos.

Pregunta 7: Procesos

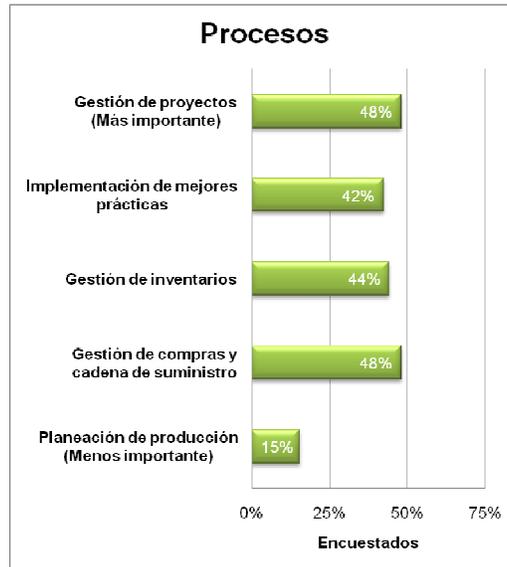
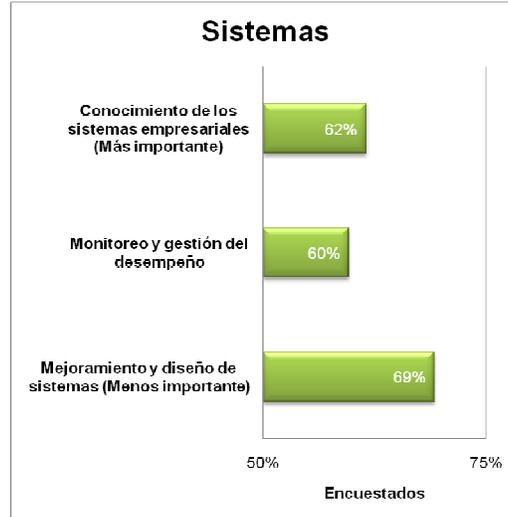


Gráfico 7 Procesos

Fuente: Encuesta de investigación realizada

Como se puede ver del anterior gráfico, la gestión de proyectos es considerada la competencia de procesos más importante. Este es un resultado bastante sorprendente, pues se podría pensar en primera instancia que la gestión de proyectos dentro de la gerencia de operaciones no sería de tanto valor, sin embargo; del estudio observamos que en esta industria en particular se le da una importancia fundamental a la gestión de proyectos.

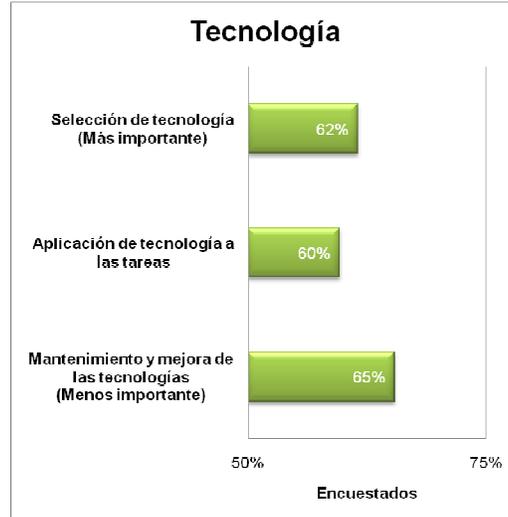
Otros aspectos como la planeación de producción no son considerados tan importantes, con lo cual se evidencia que la moderna gestión de operaciones tiende a ser interdisciplinaria con la gerencia de proyectos.

Pregunta 8: Sistemas**Gráfico 8 Sistemas**

Fuente: Encuesta de investigación realizada

Dentro del sub-grupo de competencias orientadas a los sistemas empresariales, se halló que la considerada como la más importante es el conocimiento de los sistemas empresariales, mientras que el mejoramiento y diseño de los mismos fue considerada como la menos importante.

Esto va acorde a lo que se venía observando de las preguntas anteriores, en las cuales se evidencia que el puesto de gerencia de operaciones se asocia con funciones netamente "Operativas" y no tanto con funciones estratégicas o de implementación de cambios radicales, esto para esta industria en particular.

Pregunta 9: Tecnología**Gráfico 9 Tecnología**

Fuente: Encuesta de investigación realizada

La selección de tecnologías fue la competencia más importante dentro de este sub-grupo. Un Gerente de Operaciones debe ser capaz de seleccionar las tecnologías más apropiadas para los procesos de la empresa, de hecho; la gestión de compras y cadena de suministro está dentro del alcance de la gerencia de operaciones, por lo cual; un Gerente de Operaciones debe estar en la capacidad de poder analizar junto con la asesoría de consultores y expertos dentro o fuera de la empresa, las mejoras alternativas tecnológicas para los diferentes sistemas de la empresa, tanto a nivel técnico como comercial y tomar una decisión efectiva en función de ello.

Las preguntas 10 a la 14, constituyen la tercera parte de la encuesta y tienen el objetivo de investigar si el modelo de competencias planteado con anterioridad se cumple por parte de las personas que desempeñan el puesto de gerencia de operaciones; y si dichas competencias son incentivadas por el sistema educativo nacional.

Pregunta 10: ¿Considera que los profesionales en la actualidad cuentan con las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?



Gráfico 10 ¿Considera que los profesionales en la actualidad cuentan con las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?
Fuente: Encuesta de investigación realizada

Como se observa del anterior gráfico, el 54% de los encuestados está de acuerdo y el 8% está completamente de acuerdo en que las competencias mencionadas son mostradas por parte de las personas que ocupan el puesto de gerencia de operaciones. Un 38% está en desacuerdo, con lo cual podemos afirmar que dichas competencias son satisfechas por parte del personal contratado en la industria bajo estudio.

Con esto podemos afirmar que el 62% de los encuestados considera que dichas competencias son mostradas por parte del personal a cargo de la gerencia de operaciones.

Pregunta 11: ¿Considera que el sistema educativo fomenta las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?



Gráfico 11 ¿Considera que el sistema educativo fomenta las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?

Fuente: Encuesta de investigación realizada

Este resultado es sumamente importante. Como se observa el 4% está totalmente en desacuerdo y el 62% en desacuerdo, en que el sistema educativo fomenta las competencias indicadas; para un total de 66% de opinión desfavorable.

Solamente un 34% está a favor de que el sistema educativo fomenta las competencias mostradas.

Tenemos un resultado muy interesante, si bien es cierto se evidencia que las competencias mencionadas son mostradas por los profesionales a cargo de la Gerencia de Operaciones, se ve que el sistema educativo no las fomenta. Surge la pregunta entonces: ¿Cómo es entonces que las desarrollan? La respuesta parece ser que las empresas a las cuales pertenecen están dándose a la tarea de desarrollar dichas competencias por medio de la capacitación o desarrollo de personal, muchas personas incluso las adquieren por auto-entrenamiento o a fuerza de empeño en su desarrollo profesional. El problema con ello es que se puede retrasar la inserción en el mercado laboral, y es probable que los costos de desarrollo de personal sean altos para las empresas.

Pregunta 12: De los siguientes grupos de competencias fundamentales mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?



Gráfico 12 De los siguientes grupos de competencias fundamentales mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?
Fuente: Encuesta de investigación realizada

Las competencias profesionales son las consideradas como las más importantes (52%), seguidas de las cualidades inter-personales (26%). Esto sigue insistiendo sobre la idea de que la gerencia de operaciones es un puesto cuya naturaleza invita a la efectividad y eficiencia, para lo cual las competencias profesionales mencionadas anteriormente se vuelven indispensables. Se le confiere poca importancia a las cualidades personales (2%), presumiblemente esto se debe a que mayormente los gerentes de operaciones se enfocan en el área operativa y la gestión diaria de los procesos como la producción, cadena de suministro, entre otras.

Pregunta 13: De los siguientes grupos de competencias específicas mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?

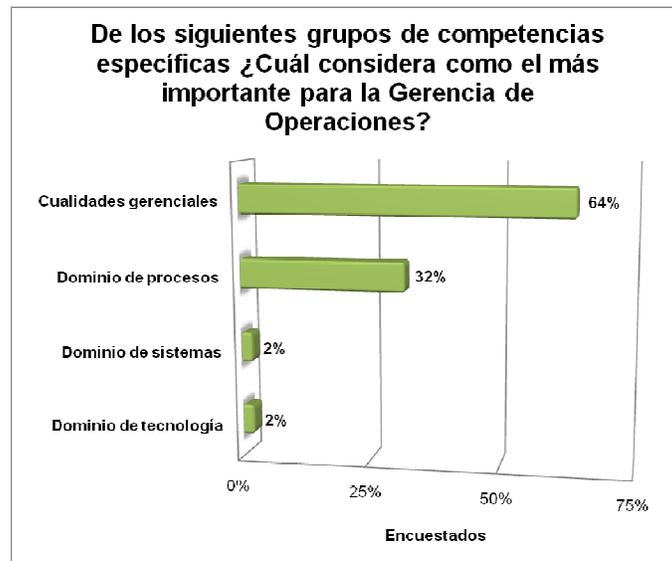


Gráfico 13 De los siguientes grupos de competencias específicas mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?

Fuente: Encuesta de investigación realizada

Del resultado anterior, se observa que las cualidades gerenciales son las consideradas como las más importantes del grupo de competencias específicas (64%), seguido del dominio de procesos (32%).

Prácticamente el dominio de los sistemas y tecnología no son considerados de importancia para la gestión de gerencia de operaciones.

Esto indica en general, que se espera de un gerente de operaciones un elevada formación gerencial, aunada a un conocimiento y dominio profundos de los procesos de la empresa en al cual labora, ya sea a nivel de producción, distribución, compras y cadena de suministro, inventarios, etc.

Esto viene a reafirmar lo que se evidenciaba de preguntas anteriores, en las cuales se puede observar que lo que se espera de la gerencia de operaciones es efectividad y eficiencia, conocimiento de los procesos y una adecuada gestión de los mismos. No se espera mucho desarrollo e innovación, sino más bien; administrar de forma excelente lo que se tiene y probablemente plantear algunas mejoras a los sistemas o procesos.

Pregunta 14: Finalmente, si pudiera usted indicar alguna competencia que considere como indispensable para la Gerencia de Operaciones ¿Cuál sería?

En esta pregunta no se encontró mucha variedad de respuestas, se notó que la mayoría de personas resaltaron la inteligencia emocional como un factor a tomar en cuenta.

Otro resultado interesante fue la recomendación de conocer con mayor detalle al recurso humano con el que se cuenta. Esta observación es importante, ya que de no conocer bien a los colaboradores no se puede explotar sus mejores cualidades para el logro de los objetivos de la organización.

6.0 Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones más importantes a las cuales se puede llegar producto de este trabajo son las siguientes:

- 1) La mayoría de las personas encuestadas pertenece a puestos de gerencia o jefatura, dentro de la industria bajo estudio.
- 2) De las competencias fundamentales, las cualidades profesionales fueron las consideradas como las más importantes. Dentro de este grupo de cualidades profesionales, la considerada como la más importante fue la planificación y organización, dejando en segundo lugar al uso del tiempo.
- 3) De las competencias específicas, las cualidades gerenciales fueron las consideradas como las más importantes. Dentro de este grupo de cualidades gerenciales, la considerada como la más importante fue la orientación a resultados, dejando en segundo lugar a la delegación efectiva de tareas.
- 4) El 62% de los encuestados manifestó que está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las competencias del modelo presentado son satisfechas por parte del personal que se desempeña en el puesto de gerencia de operaciones. Se puede afirmar entonces que dichas competencias son satisfechas en su mayoría por parte de los profesionales del ramo.
- 5) El 66% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la idea de que el sistema educativo fomenta las competencias mencionadas. Se puede concluir por ende que el sistema educativo no fomenta estas competencias.
- 6) Dado lo anterior, se podría inferir que dichas competencias son adquiridas por parte de los profesionales de forma ajena al sistema educativo, quizá por medio de los sistemas de formación profesional de las empresas, experiencia profesional, interacción con otros profesionales del medio, etc. El determinar esto está fuera del alcance del presente trabajo pero podría constituir una interesante investigación al respecto.
- 7) Las competencias profesionales y gerenciales son las consideradas de mayor importancia dentro del área de gerencia de operaciones, por lo cual se puede afirmar que la hipótesis planteada es correcta.

Las recomendaciones más importantes a realizar, en vista de los resultados son las siguientes:

- 1) Plantear una reforma al sistema educativo en la cual se fomente el enfoque de competencias y el desarrollo de las mismas, según las áreas de interés específicas, en lugar del aprendizaje memorístico y netamente técnico.
- 2) Para el caso particular de la gerencia de operaciones, se debe fomentar con mayor fuerza aquellas competencias consideradas como las más importantes, a saber; para el caso de las competencias profesionales, la planificación y organización, y el uso del tiempo.
- 3) En el caso de las competencias gerenciales, fomentar la orientación a resultados y la delegación efectiva de tareas.
- 4) Para llevar a cabo lo anterior, es importante desarrollar dentro de los programas de estudio, talleres especializados y programas de capacitación con este enfoque, de tal forma que los profesionales en gerencia de operaciones desarrollen con más fuerza estas competencias las cuales son las más importantes dentro del mercado e industria indicados.

7.0 Bibliografía

- ACT, I. A. (2000). Workplace Essential Skills: Resources Related to the SCANS Competencies and Foundation Skills. Research and Evaluation Report Series 00-B.
- Barret, G. y Depinet, R. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Campion, M. A.; Fink, A. A., Ruggerberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M. y Odman, R. B. (2011). Doing competences well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Cascante, W. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad Pública Costarricense. *Revista Electrónica: Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1), 1-21. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2003/archivos/apuntes.pdf>.
- CONOCER. (1997). *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_a.htm#18.
- Costa Rica. INA. (2001). *Experiencia del INA en el marco de la normalización, formación y certificación de competencias laborales en el sector turismo*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_a.htm#18.
- Díaz, R. y Arancibia, V. (2002). El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Psykhé*, 11(2), 207-214.
- Gómez Mejía, L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3a ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Houghton, S. (2007). Build a Foundation for the List of Competencies. *Library Technology Reports*, 43(2), 18-25.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR.
- OECD. (2003). *The definition and selection of Key Competences – Executive Summary*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>
- OIT/CINTERFOR. (s. f.). *OIT: Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación*. Recuperado el 10 de mayo de 2010, de http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_a.htm#18.

- Ray, G. M; Wilson, N. y Mangini, R; Ohio Board of Regents, C. s., Ohio State Univ., C. t., & Ohio State Dept. of Education, C. s. (2003). Office Management. Technical Competency Profile (TCP).
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work – Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- www.ilo.org Organización Internacional del Trabajo
- www.marthaalles.com/ Martha Alles.
- www.oecd.org/ Organization of Economic Cooperation and Development.
- www.oitcinterfor.org/ Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

8.0 Anexos

8.1 Anexo I: Mensaje de encuesta

A continuación se muestra el mensaje de invitación a la encuesta utilizado, el cual fue enviado por email:

Estimad@ [Nombre de la persona],

Como parte del curso “Investigación Empresarial Aplicada” de ULACIT, actualmente me encuentro realizando una investigación sobre el tema “Competencias en Gerencia de Operaciones”, por lo cual le solicito de la forma más atenta llenar una encuesta que no le tomará más de **10 minutos**.

Esta encuesta es **completamente anónima y con fines académicos únicamente**. Los resultados de esta investigación contribuirán al mejoramiento del sistema educativo universitario nacional, por lo cual su aporte es sumamente valioso. Si desea que se le envíen los resultados de este estudio, por favor responder a este email indicándolo.

Si tiene alguna consulta o inquietud sobre esta encuesta no dude en contactarme.

Para participar de esta encuesta, haga click en el siguiente link o copie la dirección en su navegador web:

[\[Link a la encuesta\]](#)

¡Muchas gracias!

Ing. Alexander López Camacho

Tel +506 8820-6853

alopezc@gmail.com

8.2 Anexo II: Encuesta de investigación

A continuación se muestra el texto de encuesta utilizado:

Parte I: Competencias Fundamentales

En esta sección encontrará un listado de competencias fundamentales sugerido para el puesto de Gerencia de Operaciones. Las diferentes competencias se muestran por grupos.

Indique el tipo de puesto que ejerce actualmente en la organización en la que trabaja:

- Dirección
- Gerencia
- Jefatura
- Otro

[Reset](#)

* **HABILIDADES DEL PENSAMIENTO:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

5 = La menos importante

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4	5
Pensamiento creativo	<input type="checkbox"/>				
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>				
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de razonamiento	<input type="checkbox"/>				

[Reset](#)

* **CUALIDADES PERSONALES:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

6 = La menos importante

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4	5
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>				
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>				
Auto-dirección	<input type="checkbox"/>				
Integridad/honestidad	<input type="checkbox"/>				
Mejora continua	<input type="checkbox"/>				

[Reset](#)

* **CUALIDADES INTER-PERSONALES:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

6 = La menos importante.

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
Liderazgo	<input type="checkbox"/>				
Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>				
Capacidad de negociación	<input type="checkbox"/>				
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>				

[Reset](#)

* **COMPETENCIAS PROFESIONALES:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

4 = La menos importante

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4
Uso de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

Parte II: Competencias Específicas

En esta sección encontrará un listado de competencias específicas sugeridas para el puesto de Gerencia de Operaciones. Las diferentes competencias se muestran por grupos.

* **CUALIDADES GERENCIALES:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

5 = La menos importante.

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4	5
Desarrollo de personal	<input type="checkbox"/>				
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>				
Delegación efectiva de tareas	<input type="checkbox"/>				
Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>				
Manejo de prioridades	<input type="checkbox"/>				

[Reset](#)

* **PROCESOS:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

5 = La menos importante

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3	4	5
Gestión de compras y cadena de suministro	<input type="checkbox"/>				
Planeación de producción	<input type="checkbox"/>				
Gestión de inventarios	<input type="checkbox"/>				
Implementación de mejores prácticas	<input type="checkbox"/>				
Gestión de proyectos	<input type="checkbox"/>				

[Reset](#)

* **SISTEMAS:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

3 = La menos importante

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3
Conocimiento de los sistemas empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoreo y gestión del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejoramiento y diseño de sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

* **TECNOLOGÍA:** De acuerdo a su opinión, ordene según importancia las competencias indicadas.

Considerando:

1 = La más importante

3 = La menos importante.

No se puede repetir un número de importancia para dos opciones distintas.

	1	2	3
Selección de tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicación de tecnología a las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento y mejora de las tecnologías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Reset](#)

Parte III: Perspectiva empresarial

En esta parte se le consultará si considera que las competencias anteriormente mencionadas se cumplen por parte del personal que se desempeña en el puesto de Gerencia de Operaciones y si considera que las mismas son fomentadas por el sistema educativo nacional.

* ¿Considera que los profesionales en la actualidad cuentan con las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

[Reset](#)

* ¿Considera que el sistema educativo fomenta las competencias mencionadas para ejercer el puesto de Gerencia de Operaciones?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

[Reset](#)

De los siguientes grupos de competencias fundamentales mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?

- Habilidades del pensamiento
- Cualidades personales
- Cualidades inter-personales
- Cualidades profesionales

[Reset](#)

De los siguientes grupos de competencias específicas mencionados anteriormente ¿Cuál considera como el más importante para la Gerencia de Operaciones?

- Cualidades gerenciales
- Dominio de procesos
- Dominio de sistemas
- Dominio de tecnología

[Reset](#)

Finalmente, si pudiera usted indicar alguna competencia que considere como indispensable para la Gerencia de Operaciones ¿Cuál sería?

¡Muchas gracias por su participación!

Su aporte es sumamente valioso para esta investigación.

Si desea recibir los resultados de este encuesta, por favor enviar un email a:

Alexander López Camacho
alopezc@gmail.com
Tel +506 8820-6853