



Investigación Empresarial Aplicada

4T-280013G1

“Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en Gerencia de Operaciones, por parte de la empresa Coca Cola y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal encargado del reclutamiento”

Estudiante: Marcela Monge Guier

Profesor: Emilio Zeballos Vallejos

Diciembre 2010

Tabla de Contenidos

| | |
|--|-----------|
| <i>Problema de Investigación</i> | 3 |
| <i>Introducción</i> | 3 |
| <i>Marco Teórico</i> | 4 |
| <i>¿Qué son las competencias?</i> | 5 |
| <i>Metodología</i> | 8 |
| <i>Introspección</i> | 8 |
| <i>Discusión con profesionales</i> | 9 |
| <i>Bolsas de Empleo</i> | 12 |
| <i>Resultados de la Encuesta</i> | 14 |
| <i>Conclusiones</i> | 24 |
| <i>Recomendaciones</i> | 26 |
| <i>Referencias bibliográficas</i> | 27 |
| <i>Anexo 1. Borrador de la Encuesta</i> | 29 |
| <i>Anexo 2. Resultados de la Encuesta</i> | 36 |

Problema de Investigación

Cuáles son las competencias esperadas de un MBA en Gerencia de Operaciones, por parte de la empresa Coca Cola y si son ellas efectivamente satisfechas por parte del personal encargado del reclutamiento.

Introducción

En la actualidad, la palabra competencia se utiliza con mucha frecuencia. Hablamos u opinamos acerca de lo competentes o no, que son las personas. Pero sería interesante entender lo que para cada persona significa ser competente. En el caso de esta investigación, nos centraremos en las competencias técnicas y competencias humanas que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones, según las competencias clave que Coca Cola espera de sus asociados. Y para la empresa, sus competencias claves son tan importantes, que año tras año, busca desarrollar a sus asociados promoviendo una mezcla entre habilidad y aspiración, que resulte en comportamientos y aprendizajes que reflejen estas competencias. Coca Cola entiende que como parte de su estrategia de éxito, debe buscar el desarrollo de sus asociados, para que así se vea beneficiada la organización.

En el caso específico de esta investigación, se analizaran las competencias que se esperan de un MBA en Gerencia de Operaciones, desde la perspectiva de la empresa Coca Cola. Es importante destacar que la empresa espera una serie de competencias de todos sus asociados, sin importar el puesto que desempeñen. Esto hace que las competencias que se van a esperar de una persona que tenga un MBA en Gerencia de Operaciones, van a ser mucho más complejas, enfocándose en competencias como: liderazgo, negociación, comunicación, trabajo en equipo, capacidad para inspirar y motivar a otros, etc.

Coca Cola es una organización con muchas particularidades, donde la mayoría de las personas se forman profesionalmente, tanto en sus habilidades técnicas, como

en las competencias humanas. Esto hace muy interesante el investigar la posibilidad de que una persona que tenga un MBA en Gerencia de Operaciones, pueda contar con estas competencias esperadas, sin previa experiencia en la organización. De esta manera sabremos si una persona que cuente con un MBA en Gerencia de Operaciones, puede llenar las expectativas de una de las empresas más importantes del mundo.

Marco Teórico

El tema del análisis de competencias ha tenido últimamente mucho auge, lo que hace pensar que este concepto es reciente, sin embargo, su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano realizó un estudio orientado a mejorar la selección del personal, pues esta situación les preocupaba. Fue entonces cuando se le encomendó esta tarea a David McClelland, reconocido profesor de Harvard y experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar ciertas características presentes en las personas a seleccionar, las cuales podrían predecir el éxito de su desempeño profesional. Se observó el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que tener un excelente desempeño está más ligado a características propias de la persona, a sus *competencias*, que a aspectos como los conocimientos y habilidades. Lo interesante es que estos criterios eran los utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como el curriculum vitae y la experiencia profesión.

Por otro lado, en 1981 en Inglaterra, se empiezan a aplicar técnicas de análisis como: "Critical Incident Technique" orientada a definir las competencias básicas que debería tener el personal de las organizaciones para asegurar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intenta diseñar un modelo

específico para las empresas españolas, usando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos.

En 1988 se presenta el proyecto, resultado del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Desde entonces se cambia el término "habilidades" por "competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

¿Qué son las competencias?

Las definiciones de competencias son bastante amplias. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (1).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Pujol (1999), a su vez, define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos. Este mismo autor hace una diferenciación entre competencias laborales y sociales, siendo la primera aquella que más se aproxima al espacio organizacional.

Bittencourt (2001) considera que el desarrollo de competencias comprende los aspectos intelectuales innatos y adquiridos: conocimientos, capacidades, experiencia y madurez. La competencia puede ser analizada bajo el prisma de la competencia técnica y de la competencia interpersonal.

Una competencia es lo que hace que una persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que engloba la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Ser competente, significa que se posee las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar una labor específica, contar con las herramientas requeridas para resolver exitosamente diferentes situaciones, en este caso, laborales.

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) El potencial para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, la motivación o el interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo quiera hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo.

Lo anterior, en su conjunto nos lleva a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito profesional.

El concepto de competencias, por su carácter multidimensional, es un concepto complejo, por lo que se requiere analizar su composición. Spencer y Spencer

consideran, que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, auto concepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

En el caso específico de la Gerencia de Operaciones, debe haber una fuerte integración funcional entre la contabilidad, las finanzas, el mercadeo, tecnología, recursos humanos, las compras, la logística y la ingeniería, que ejercerán un impacto en la forma en que se diseñarán, abastecerán y ejecutarán los procesos, de manera que se presten los servicios adecuados, con un enfoque total en el cliente. Esta compleja mezcla de habilidades pretender por supuesto, generar utilidades de modo eficiente, mediante el suministro de bienes y servicios de Calidad.

Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, como primer paso se procedió a hacer una introspección para determinar las carencias que como profesional he tenido desde el momento de finalizar mi carrera y al entrar al mercado laboral. Seguidamente, se realizaron entrevistas a personas con puestos clave de Recursos Humanos en Coca Cola, para entender lo que se espera de una persona que posea un MBA en Gerencia de Operaciones. Además, se investigó un poco acerca del perfil que debe tener un Gerente de Operaciones, desde el punto de vista de las empresas que reclutan por medio de bolsas de empleo virtuales.

Constantemente se habla de competencias, pero esta palabra no es fácil de describir, ya que desde mi punto de vista, engloba muchos aspectos. Ser competente, es poder llevar a cabo una tarea o actividad exitosamente. Y eso no significa solamente poder hacer determinada tarea en forma efectiva, si no también hacerla de la manera adecuada, poniendo en práctica comportamientos adecuados. Por ejemplo, ser competente para llevar a cabo un proyecto de desarrollo de bebidas, involucra aspectos como la planificación, trabajo en equipo, pro-actividad, seguimiento, además de, por supuesto, tener habilidad y experiencia para desarrollar bebidas.

Introspección

Sin duda alguna, retrospectivamente, son innumerables las habilidades que nunca pensé como estudiante que fueran necesarias para tener un puesto Gerencial. Nunca consideré necesario conocer acerca de temas financieros si estaba estudiando una carrera diferente a Finanzas, así como no relacioné en ningún momento la importancia de conocer de Mercadeo, si mi carrera pertenecía al área técnica.

Y ni que decir acerca de otras habilidades que como profesional, debería desarrollar para crecer y optar por puestos mejores y de mayor responsabilidad. Habilidades como liderazgo, negociación, lograr establecer fuertes relaciones de

confianza con mis colegas, subordinados y jefes. En su momento, lo único que veía importante y realmente trascendental, era llevarse bien con el jefe y lograr que mis subordinados hicieran bien su trabajo. Aspectos como la motivación o crecimiento del personal a mi cargo, simplemente no eran aspectos relevantes para mí como profesional en ese momento.

Es cuando uno inicia su carrera laboral, cuando descubre que ser un profesional exitoso que pueda optar por puestos mejores, requiere muchísimas habilidades, más que conocimiento meramente técnico.

Discusión con profesionales

Se llevaron a cabo varias charlas con colegas de Coca Cola y con las personas encargadas del reclutamiento de asociados. Se concuerda en que una persona que cuente con una maestría en Gerencia de Operaciones debe contar con las siguientes habilidades técnicas:

- Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura
- Conocimiento en Seguridad
- Conocimiento en Salud Ocupacional
- Conocimiento en Ambiente
- Manejo y Actualización de Costos. Manejar eficientemente los recursos de la compañía para alcanzar las metas financieras.
- Fundamentos de Supply Chain
- Elaboración y programación de programas de Producción. Capacidad para manejar urgencias de manufactura y para poner en práctica nuevos sistemas de Manufactura.
- Experiencia en control de indicadores de efectividad, productividad y Calidad
- Fundamentos de Lean Manufacturing
- Conocimiento en manejo de incidentes

- Conocimiento en Six Sigma
- Conocimiento en diseño de procesos
- Manejo de módulos de proyectos
- Conocimiento en análisis estadístico y control estadístico de procesos
- Conocimiento en estandarización de procesos
- Conocimiento en Mejora Continua y Mejora de procesos
- Bilingüe, Inglés 100%
- Habilidad para negociar con proveedores y contratos

A pesar de ser muchas las competencias técnicas que serían deseables en un Máster en Gerencia de Operaciones, se requieren muchas habilidades adicionales, las cuales son consideradas en la compañía, mucho más importantes que las habilidades técnicas. A continuación se detalla cuales son estas competencias fundamentales para Coca Cola:

- **Innova al brindar soluciones de negocio:**

Enfoca el trabajo de su equipo en las necesidades de su cliente y al mismo tiempo, enfoca al equipo para que trabaje en las pocas iniciativas que realmente hacen la diferencia en la organización. Esta competencia hace que el Gerente de Operaciones tenga un enfoque en la Mejora Continua para maximizar los resultados, que genere ideas y actúe con rapidez. Se enfoca en promover en su equipo de trabajo una mentalidad de pensamiento positivo y de innovación. Esta persona también tiene habilidad para influenciar a otros, convenciéndolos de nuevas iniciativas e ideas.

- **Balancea prioridades de corto y largo plazo:**

Un MBA en Gerencia de Operaciones, de acuerdo a las personas encargadas de reclutar asociados en Coca Cola, debe tener la capacidad de convertir

objetivos estratégicos en acciones claras y concretas para su equipo. Se asegura de que su equipo alcance un adecuado balance entre demandas de corto y largo plazo. Motiva a su equipo a enfocarse en prácticas de negocio que sean sostenibles en el tiempo.

- **Entrega resultados:**

Esta persona está totalmente enfocada en alcanzar los resultados esperados, mientras también su enfoque es satisfacer a los clientes. Maneja riesgos y ejecuta siempre, con Calidad, productividad y pro actividad. Se desafía a él y a otros para entregar resultados con el menor de los recursos. Reconoce la entrega de su equipo cuando se logran resultados exitosos. Anticipa riesgos y obstáculos, trabajando con su equipo para superarlos.

- **Importa y exporta buenas ideas:**

Comparte aprendizajes y buenas prácticas con otras partes de la organización, asegurando que el conocimiento se transmite de la mejor manera. Motiva a otros a identificar y adoptar aprendizajes de otras partes de la compañía. Promueve la apertura al cambio como un medio para mejorar a la compañía.

- **Desarrolla e inspira a otros:**

El talento es gerenciado, se ofrece retroalimentación para que el equipo mejore. Recluta, desarrolla y retiene a los miembros de su equipo. Fortalece una cultura adecuada en términos de modelos mentales y comportamientos en todos los niveles de la organización.

Así mismo, esta persona es abierta a recibir retroalimentación, abierta a la diversidad y promueve la comunicación entre todos los integrantes del equipo. Establece un ambiente donde todos pueden participar y se sienten incluidos. Busca retroalimentación de otros y ajusta su comportamiento de acuerdo a esto.

- **Vive los valores:**

Un Gerente de Operaciones es una persona íntegra que motiva a su equipo a comportarse siempre de la mejor manera. Toma decisiones basándose en el juicio, experiencia y análisis. Demuestra y refuerza la importancia de cumplir los acuerdos. Promueve relaciones de confianza, abiertas y cordiales con otros miembros de la Organización. Actúa como un embajador de la compañía y de sus marcas con otras personas fuera de la organización. Demuestra pasión por la compañía y su futuro.

Bolsas de Empleo

En el caso de la investigación llevada a cabo en las bolsas de empleos, para puestos relacionados con Gerencia de Operaciones, se requiere habilidades de planeación, organización, análisis de procesos. En algunos puestos, no es requisito indispensable que el candidato posea una maestría, aunque es deseable en la mayoría de los casos.

La competencia técnica que todos los anuncios parecen coincidir en pedir, es la de conocimiento de procesos y como estandarizarlos y/o mejorarlos. Los puestos anunciados en estas bolsas de empleo, definitivamente se enfocan más en aptitudes y en lo que se conoce como *soft skills*, o habilidades como liderazgo, capacidad relacionarse exitosamente con las personas, negociación, comunicación, etc.

En puestos relacionados con Gerencia de Operaciones, de acuerdo a las bolsas de empleo, es importante poseer destrezas para coordinar y supervisar múltiples procesos de manera exitosa. Verificar y monitorear el cumplimiento de métricas, también es una tarea que se le puede pedir a un Gerente de Operaciones.

Una vez establecidas las competencias que se esperan de un MBA en Gerencia de Operaciones, procederemos aplicando las encuestas a personal clave de la empresa Coca Cola. Todas las encuestas serán aplicadas a personal que labora en la empresa, pidiendo ayuda principalmente a personas que tengan puestos claves en la

compañía. La mayoría de las encuestas se aplicarán la Operación de Coca Cola en Costa Rica, pero también se solicitará la ayuda a personal clave de las Operaciones de Argentina, Brasil, Chile y México, por ser las operaciones de Latinoamérica y trabajar todas en conjunto con Costa Rica, como una sola organización.

Las preguntas de la encuesta, fueron diseñadas con el propósito de hacerla sencilla de completar y amigable, permitiéndonos obtener resultados claros. No se profundiza mucho en cuanto a datos demográficos, sin embargo se pide un poco de análisis, al tener que enumerar varios grupos de competencias según el orden de importancia. La encuesta también tiene tres preguntas para contestar solamente como si o no.

Una vez que se cuenten con los aportes de las personas encuestadas, se procederá a analizar los resultados, generando gráficos que nos permitan entender mejor los datos obtenidos, para poder así, establecer las conclusiones y brindar recomendaciones, producto de la investigación.

Resultados de la Encuesta

La encuesta fue completada por 51 personas que laboran para Coca Cola actualmente. A continuación, algunos detalles acerca de los datos demográficos.

De las 51 personas encuestadas, 22 fueron del sexo femenino (43%) y 29 fueron del sexo masculino (57%). Como se observa en la Figura 1, 18 de las personas (35%) se encuentran dentro del rango de edades que va de 31 a 35 años, 15 personas (29%) tienen entre 20 y 30 años, 12 personas (24%) tienen entre 36 y 40 años, mientras que el 12% tienen más de 41 años.

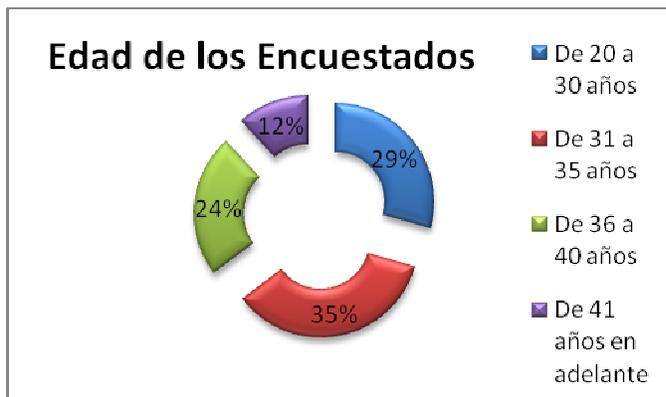


Figura 1. Edad de los Encuestados

El 45% de los participantes de la encuesta, tiene de 10 a 20 años de experiencia laboral y el 41% cuenta con una experiencia laboral que va de los 5 a los 10 años. El 6% tiene una experiencia laboral de más de 20 años, mientras que solamente el 8% tiene poca experiencia laboral (de 1 a 5 años). Esto se puede observar en la Figura 2.



Figura 2. Experiencia Laboral de los encuestados

Del total de encuestados, como se ve en la figura 3, 18 posee una licenciatura universitaria (35%), 16 son bachilleres universitarios (31%) y 15 tienen un grado de maestría universitaria (29%). Solamente 2 personas se encuentran cursando la universidad en este momento.

El mayor porcentaje de encuestados desempeñan puestos de supervisión, 37% (19 personas), de la misma forma, 19 personas son contribuidores individuales (37%) y 13 son gerentes (26%), como se puede ver en la figura 4.

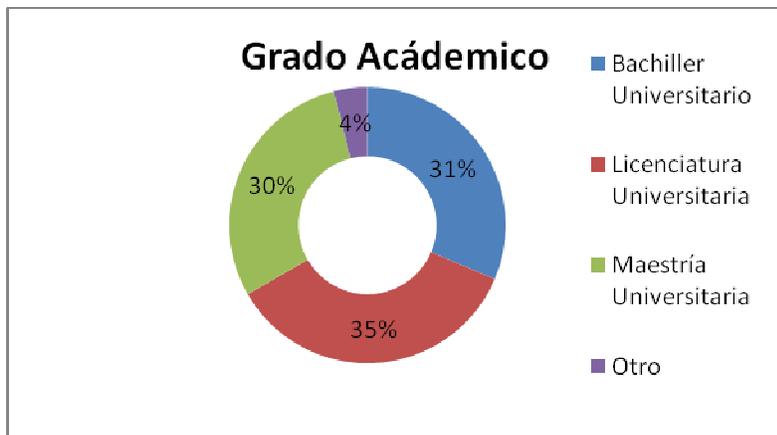


Figura 3. Grado Académico de los Encuestados

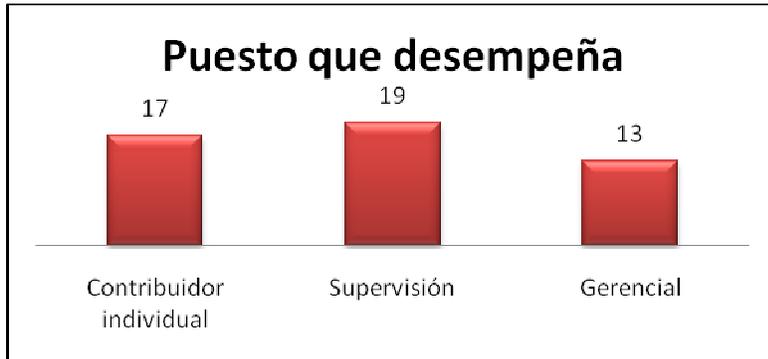


Figura 4. Puesto que desempeñan los encuestados

En la encuesta además se pregunta acerca de los niveles del idioma inglés y nivel mínimo de estudio que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones. Un dato muy importante es que el 98% de los encuestados, para un total de 50 personas, opinan que un MBA en Gerencia de Operaciones, debe dominar el idioma inglés, mientras que solamente una persona (2%), considera que no es importante.

El 43% (22) de las personas que completaron la encuesta, consideran que un Gerente de Operaciones debe tener como mínimo un grado de Licenciatura Universitaria, mientras que 18 personas (35%) creen que deben tener un grado de Maestría Universitaria. 6 personas, ósea, el 12% de los encuestados piensan que el grado mínimo de un Gerente de Operaciones debe ser el de bachiller universitario y solamente cinco personas consideran que si el trabajador tiene experiencia, el título universitario no es importante. Estos resultados se pueden observar en la figura 5.



Figura 5. Grado mínimo que debe tener un Gerente de Operaciones

En las siguientes preguntas de la encuesta, se les pidió a los participantes que evaluaran una serie de competencias, enumerando del 1 al 5, siendo 1 la competencia más importante y 5 la competencia menos importante. Los resultados se muestran en los gráficos, ordenados de acuerdo a su nivel de importancia.

Iniciando con los resultados de las competencias personales evaluadas, el 76% de los encuestados (39 personas) cree que el Compromiso ético es la competencia personal más importante, seguida de Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, que fue escogida por el 47% de los encuestados, ósea 24 personas. La tercera competencia en importancia es el Compromiso con la preservación del medio ambiente, seguida de Compromiso con el medio sociocultural. La competencia personal de menor importancia para los encuestados es la Responsabilidad social y compromiso ciudadano, como se puede ver en la figura 6.



Figura 6. Competencias Personales

En el caso de las competencias técnicas, la de mayor importancia para los encuestados es el conocimiento en Mejora Continua y Optimización de Procesos, siendo escogida por el 43% de las personas. La segunda competencia técnica más importante es el conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura, seguida de Conocimientos en Lean Manufacturing. La cuarta competencia en importancia es Manejo y Actualización de costos, siendo la menos importante la Elaboración y Planeación de programas de producción. Este resultado se puede ver en la Figura 7.

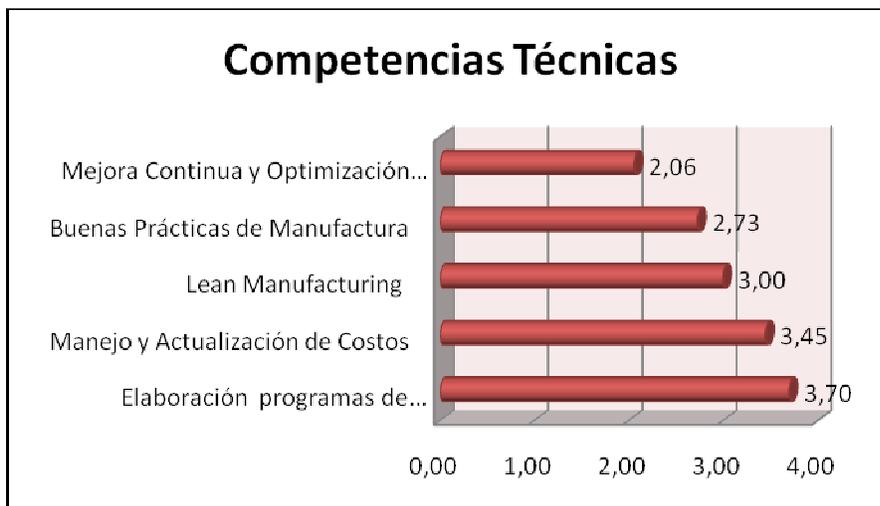


Figura 7. Competencias Técnicas

Seguidamente, analizaremos los datos obtenidos de la encuesta para las seis principales competencias que Coca Cola espera de sus asociados.

En el rubro de Innova al brindar soluciones de negocio, como se observa en la figura 8, la competencia de mayor importancia escogida por los encuestados es Enfoque en el cliente, seguida de Mejoramiento Continuo. La tercera competencia en importancia es Generación y Ejecución de Ideas, seguida de Actuar con rapidez. La competencia menos importante en este rubro es Promueve nuevas ideas.



Figura 8. Innova al Brindar Soluciones de Negocio

En la categoría Entrega Resultados (Figura 9), la competencia más importante para los participantes, es la Orientación a Resultados, seguido de Trabajar con Calidad. La tercera competencia más importante es la Ejecución, siguiendo con Alta Productividad. La competencia menos importante según los resultados es Manejo de Riesgos.



Figura 9. Entrega Resultados

En el rubro relacionado con Desarrollar e Inspirar a otros, la competencia más importante es Brinda retroalimentación y es mentor, mientras que la segunda en importancia es Promueve el talento. La tercera competencia en importancia, según los encuestados es Orientación a la comunicación y la cuarta en importancia escogida es Apertura a la retroalimentación. La competencia menos importante para los participantes es Respeto a la diversidad, como se ve en la figura 10.



Figura 10. Desarrollar e Inspirar a Otros

En la categoría Vive los valores, los encuestados consideran que la competencia más importante es la Integridad como puede verse en la figura 11, seguida de Respeta y cumple los acuerdos. La competencia que se encuentra en tercer lugar es Toma de

Decisiones y en cuarto lugar se encuentra Habilidades Interpersonales. La competencia que los participantes en la encuesta consideran de menor importancia es ser Embajador de la Marca.

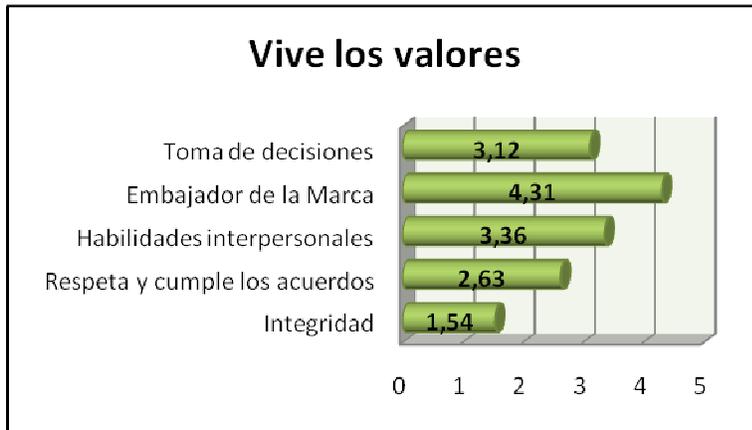


Figura 11. Vive los Valores

En el rubro de Balancea Prioridades de largo y corto plazo (Figura 12), la competencia más importante según los encuestados es la de Balancear prioridades actuales y prioridades futuras. La segunda competencia más importante de acuerdo a los resultados obtenidos es Pensamiento Sistemático, seguida de Sostenibilidad y de Se adueña del proceso. La competencia que los participantes consideran de menor peso es Traslada prioridades de largo plazo, en el corto plazo.

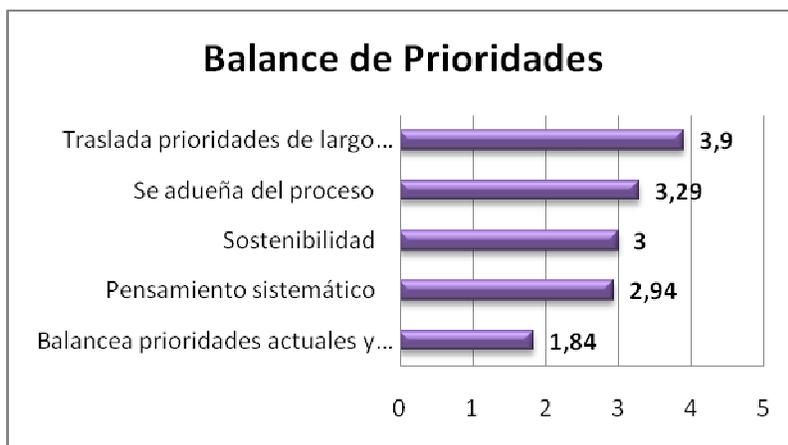


Figura 12. Balancea Prioridades de largo y corto plazo

Por último, en la categoría de Importa y Exporta Buenas ideas, la competencia de mayor importancia de acuerdo a los resultados es Apertura al Cambio como se puede ver en la figura 13, seguida de Convierte ideas en acciones. Los participantes de la encuesta consideran que la tercera competencia en importancia es Importa Ideas, siguiendo con Colaboración y Exporta Ideas es la competencia de menor importancia para los encuestados.

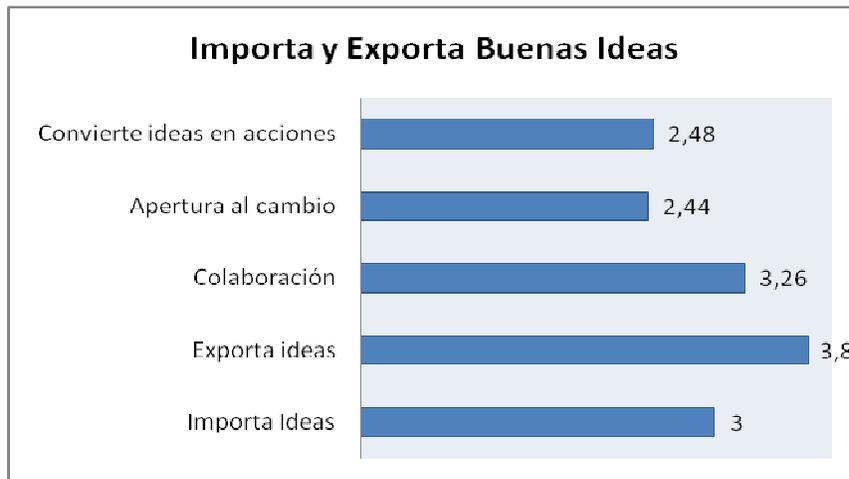


Figura 13. Importa y Exporta Buenas Ideas

Es muy importante destacar que el 82% los encuestados consideran que las personas que no tienen experiencia laborando en la empresa, sí pueden poseer todas las competencias anteriormente mencionadas, mientras que el 18% consideran que no es posible. 39 de las personas que participaron en la encuesta (78%), creen que son más importantes las habilidades humanas, mientras que 11 participantes (22%) consideran que las habilidades técnicas son las más importantes. (Figura 14 y 15)

Por último, 42 de las personas (82%) que fueron encuestadas, creen que el tener un MBA en Gerencia de Operaciones, puede ser una ventaja para obtener un puesto gerencial, mientras que 9 personas (18%), consideran que no debe tomarse como una ventaja. (Figura 16)



Figura 14. Posibilidad de tener las competencias sin previa experiencia en Coca Cola



Figura 15. Competencias más importantes



Figura 16. El MBA como una ventaja

Conclusiones

- Los resultados de la encuesta aplicada y la información obtenida de otras fuentes utilizadas en esta investigación, como entrevistas con personal encargado de reclutamiento, indican que las competencias humanas son más importantes que las competencias técnicas. Las competencias técnicas necesarias para un puesto pueden variar y suelen ser más fáciles de aprender si se cuenta con las bases necesarias. Por el contrario, las competencias humanas abarcan muchos aspectos y son un poco más difíciles de desarrollar.
- Las competencias humanas que tienen mayor importancia para Coca Cola de acuerdo a sus seis categorías son: Integridad, Balancea prioridades actuales y futuras, Enfoque en el Cliente, Brinda retroalimentación, Orientación a Resultados y Apertura al cambio. A partir de estas competencias escogidas como primordiales podemos concluir la importancia de contar con habilidades de comunicación, planificación y servicio al cliente. En el caso de la Integridad, escogida como la competencia más importante, esta se encuentra muy ligada con los valores, con la crianza que se ha recibido y con el medio ambiente al que se ha estado expuesto.
- De acuerdo a las seis grandes categorías de competencias, las que tienen menor importancia son las siguientes: Embajador de la Marca, Respeto a la diversidad, Manejo de Riesgos, Traslada Prioridades de largo plazo en el corto plazo, Promueve nuevas ideas y Exporta Ideas. Cabe destacar que estas competencias son de mucha importancia para Coca Cola como compañía, a pesar de haber sido escogidas por las personas que participaron en la encuesta como las menos importantes.
- Las competencias técnicas también son muy importantes para un MBA en Gerencia de Operaciones, específicamente en el área de Mejora Continua, Optimización de Procesos, Buenas Prácticas de Manufactura y Lean

Manufacturing. En el caso específico de Coca Cola, se buscan habilidades técnicas que vayan de acuerdo con la filosofía de la compañía, que es la de ser altamente Productivos pero con la más alta Calidad.

- Es importante destacar que el dominio del idioma inglés es considerado un aspecto básico que todo MBA en Gerencia de Operaciones debe poseer. Esto hace concluir que aunque se tenga un título de maestría, el no dominar el idioma inglés sería una clara desventaja profesional.
- Esta investigación además nos indica que poseer un título de MBA en Gerencia de Operaciones, es definitivamente una gran ventaja cuando se está participando para un puesto gerencial, partiendo del hecho de que los candidatos tienen además competencias y experiencia laboral similares. También es importante resaltar que las competencias humanas específicas que Coca Cola espera de un Gerente de Operaciones, pueden haber sido desarrolladas en sus experiencias laborales previas, con gran ayuda del complemento de tener un título de MBA en Gerencia de Operaciones

Recomendaciones

- Es muy importante seguir promoviendo el aprendizaje y uso del idioma inglés, fomentando su práctica en casos donde ya se cuente con los conocimientos. Esto debido a que en la actualidad, es una herramienta básica para casi cualquier persona que quiera desempeñar un puesto. En el caso de puestos gerenciales es imperativo el dominio del inglés, y carecer de conocimientos en el idioma puede verse como una gran desventaja laboral, inclusive cuando se tenga además, un título de maestría.
- El desarrollo de las competencias técnicas es muy importante, pero más allá de conocer a profundidad una gran variedad de procesos, la recomendación es desarrollar las habilidades requeridas para mejorar, optimizar y diseñar procesos de manera más integral, siempre de la mano de los más altos estándares de Calidad. Esto con el fin de poder desempeñar puestos donde se pueda dar un aporte a cualquier clase de proceso, sin poner en riesgo la Calidad del producto o servicio que estamos ofreciendo.
- Las competencias humanas son mucho más amplias y difíciles de desarrollar que las competencias técnicas, por lo que es recomendable preparar a los profesionales con especial cuidado en esta área. Temas como el brindar retroalimentación, dar motivación, desarrollar todo el potencial del personal, etc., son competencias clave que como profesionales debemos aprender, ya sea mediante cursos, lecturas o poniendo en práctica diariamente comportamientos asociados a estas competencias, que nos ayuden a generar rutinas.
- De igual manera, es necesario desarrollar habilidades de planificación y alta ejecución, ya que fue posible concluir de esta investigación que aspectos como transformar ideas en acciones, planificar y balancear prioridades son muy importantes en puestos gerenciales.

Referencias bibliográficas

TCCC Core Competencies. Activation Guide. December 2008. Consultado el 22 de octubre 2010.

N. Khandwalla, Pradip. (2004). Competencies for Senior Manager Roles. Vikalpa. Volume 29, No 4. EBSCO.

http://www.eduers.com/Business/MBA_Key_Competencies_Skills.html

Consultado el 25 de octubre 2010

<http://guiadeposgrados.wordpress.com/2010/04/23/%C2%BFcual-es-el-perfil-de-un-mba-2/>

Consultado el 26 de octubre 2010

<http://www.marketingyexito.com/2009/08/06/el-perfil-de-un-egresado-en-mba/>

Consultado el 26 de octubre 2010

<http://www.perucontable.com/maestrias/maestria-en-gerencia-de-operaciones-y-logistica/> Consultado el 26 de octubre 2010

<http://www.acpe.org/Publications/LeadingEdge/2006/Spring/mba.aspx>

Consultado el 26 de octubre 2010

<http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm> Consultado el 26 de octubre 2010

http://www.eempleo.co.cr/clientes/detalle_oportunidad.asp?ofe=68417 Consultado el 01 de noviembre 2010

<http://www.super-solutions.com/TheTopTenManagerialCompetencies.asp> Consultado el 5 de noviembre 2010

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

Consultado el 5 de noviembre 2010

<http://www.apmforum.com/columns/eaststrategy4.htm> Consultado el 5 de noviembre 2010

<http://www.cendeisss.sa.cr/investigacion/directoresresumen.pdf> Consultado el 9 de noviembre 2010

- (1) Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York, John Wiley and Sons.
- (2) Woodruffe, Charles. (1993) What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1) Pp.29-36.
- (3) Lawshe, C.H., Balma, Michael J. (1966). Principles of Personnel Testing. New York, McGraw-Hill.
- (4) Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons.
- (5) Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.
- (6) Pujol, Jaime. Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1980.
- (7) Bittencourt, Cláudia Cristina (2001) La gestión de competencias gerenciales – una contribución de principios para el aprendizaje organizacional. Porto Alegre: PPGA/UFRGS.

Anexo 1. Borrador de la Encuesta.

Esta es una sencilla encuesta que le tomará máximo 10 minutos, es de carácter voluntario y tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias laborales que debe tener un Gerente de Operaciones. Los datos obtenidos se manejarán de manera confidencial y serán presentados en forma de cuadros y gráficos con totales y porcentuales.

Si bien es cierto, se utilizan algunos términos usados comúnmente en Coca Cola, esta encuesta es de carácter académico y no está relacionada con ningún estudio o investigación proveniente de la Compañía.

Se entiende al Gerente de Operaciones como el responsable de dirigir los procesos relacionados al diseño, producción y distribución de bienes y/o servicios en una organización. Éste debe ser emprendedor por excelencia, preocupado por la calidad, y debe contar con una visión para estudiar los procesos en forma tal que causen cadenas de valor agregado. Adicionalmente debe estar en capacidad de formular hipótesis, plantear escenarios y planificar como corresponde la gestión de las actividades operativas que rodean al negocio.

Si tiene alguna duda sobre la naturaleza y los objetivos de la encuesta, no dude en contactarme.

Muchas gracias por su colaboración!

Para completar la encuesta, sigan el siguiente enlace:

Marcela Monge Guier

Celular: 88602803

1. Género:

Femenino

Masculino

2. Edad:

De 20 a 30 años

De 31 a 35 años

De 36 a 40 años

De 41 años en adelante

3. Dentro de cuál de estos rangos se encuentra su experiencia laboral

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

De 10 a 20 años

Más de 20 años

4. Cuál es su Grado académico:

Bachiller Universitario

Licenciatura Universitaria

Maestría Universitaria

Otro: _____

5. Qué tipo de puesto desempeña:

- Contribuidor individual
 - Supervisión
 - Gerencial
 - Otro: _____
6. Considera usted que un MBA en Gerencia de Operaciones, debe dominar el idioma inglés
- No
 - Sí
- 7.Cuál es el grado académico que considera debe tener un Gerente de Operaciones, como mínimo?
- Bachiller Universitario
 - Licenciatura Universitaria
 - Maestría Universitaria
 - Si tiene experiencia, el título no es importante
8. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias personales, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones.
- Responsabilidad Social y compromiso ciudadano
 - Compromiso con su medio sociocultural
 - Compromiso Ético
 - Valoración y respeto por la diversidad y multi culturalidad

Compromiso con la preservación del medio ambiente

9. De las siguientes competencias técnicas, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones: (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante)

Conocimiento en Buenas Prácticas de Manufactura

Manejo y Actualización de Costos

Elaboración y programación de programas de Producción.

Fundamentos de Lean Manufacturing

Conocimiento en Mejora Continua y Optimización de procesos

10. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con **Innova al Brindar Soluciones de Negocio**, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones

Mejoramiento Continuo

Generación y ejecución de Ideas

Enfoque en el cliente

Promueve nuevas ideas

Actúa con rapidez

11. De las siguientes competencias relacionadas con **Entrega Resultados**, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones: (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante)

Orientación a resultados

Manejo de riesgos

- () Ejecución
- () Alta Productividad
- () Trabaja con Calidad

12. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con **Desarrollar e Inspirar a otros**, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones

- () Respeto a la diversidad
- () Promueve el talento
- () Orientación a la comunicación
- () Apertura a la retroalimentación
- () Brinda retroalimentación y es mentor.

13. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con **Vive los Valores**, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones

- () Integridad
- () Respeta y cumple los acuerdos
- () Habilidades interpersonales
- () Embajador de la Marca
- () Toma de decisiones

14. De las siguientes competencias relacionadas con **Balancea prioridades de corto y largo plazo**, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones: (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante)

- () Balancea prioridades actuales y prioridades futuras
- () Pensamiento sistemático
- () Sostenibilidad
- () Se adueña del proceso
- () Traslada prioridades de largo plazo, en el corto plazo.

15. De las siguientes competencias relacionadas con **Importa y Exporta buenas ideas**, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones: (siendo 1 la más importante y 5 la menos importan

- () Importa Ideas
- () Exporta ideas
- () Colaboración
- () Apertura al cambio
- () Convierte ideas en acciones

16. Cuales habilidades considera que son más importantes en un MBA en Gerencia de Operaciones:

- () Habilidades técnicas
- () Habilidades humanas

17. Considera usted posible que una persona que posea un MBA en Gerencia de Operaciones, sin previa experiencia en Coca Cola, pueda tener las competencias que fueron analizadas en las preguntas anteriores?

() Sí

() No

18. Si dos personas están aplicando por un puesto gerencial, y ambas poseen experiencia y competencias similares, sería una ventaja que una de esas personas tenga un MBA en Gerencia de Operaciones?

() Sí

() No

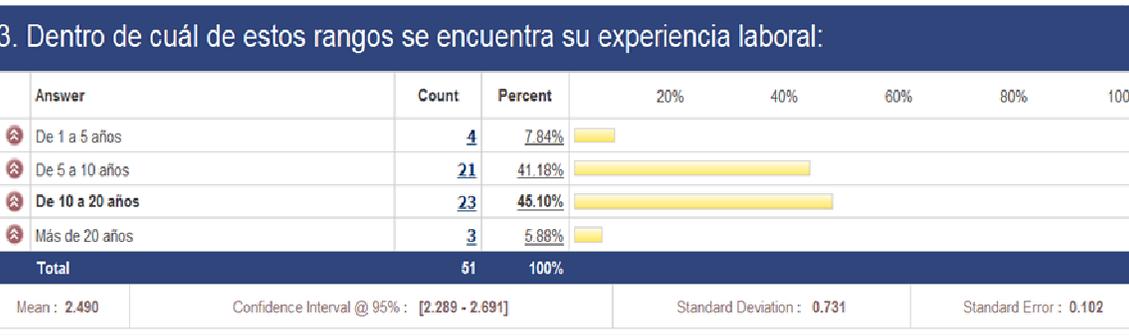
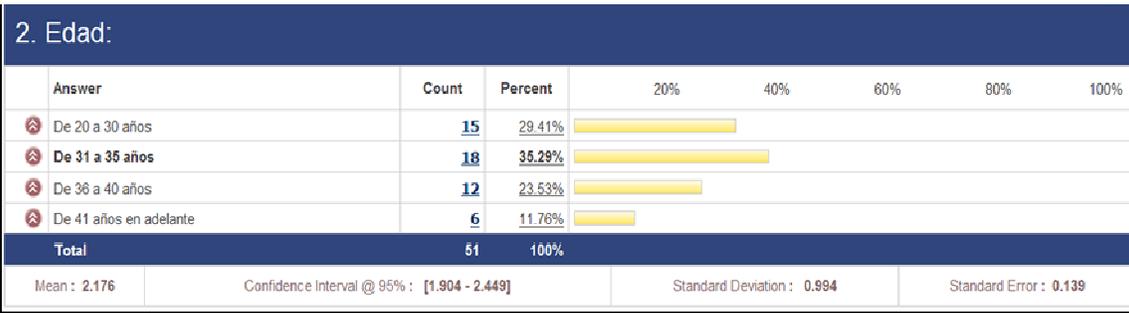
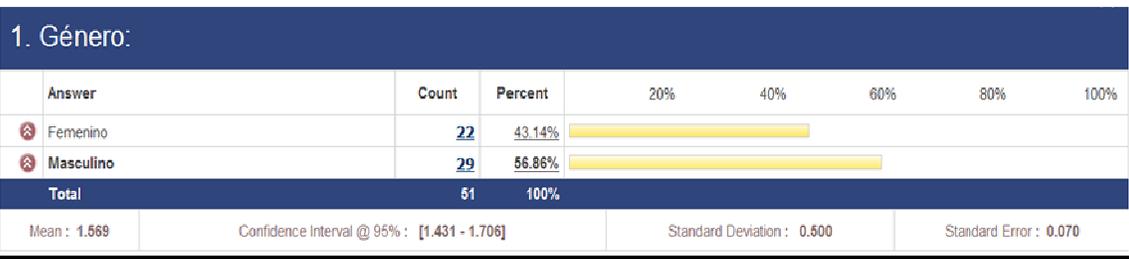
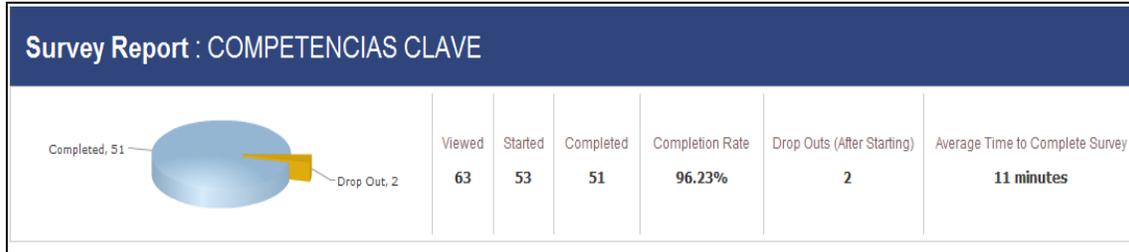
19. Desea recibir los resultados de esta encuesta:

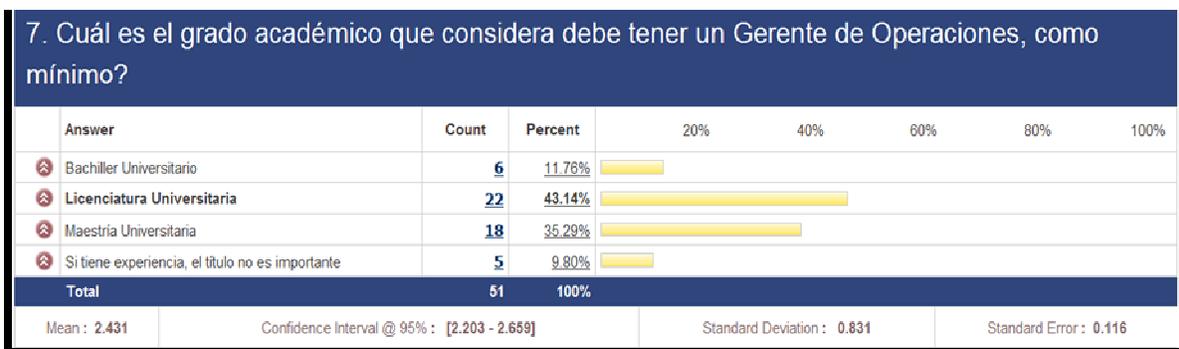
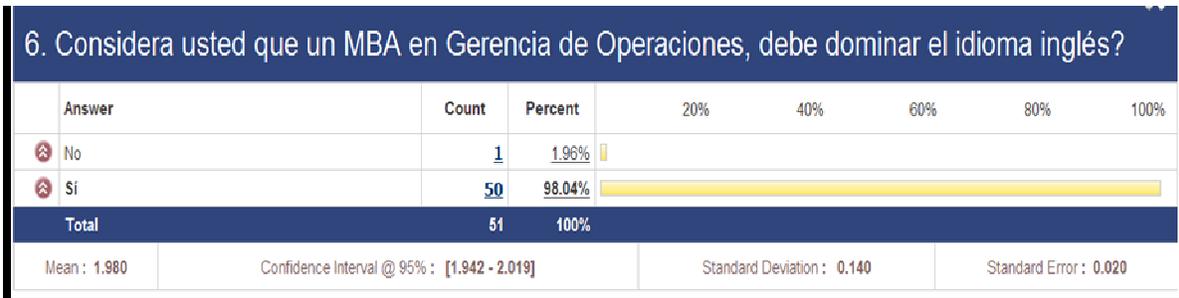
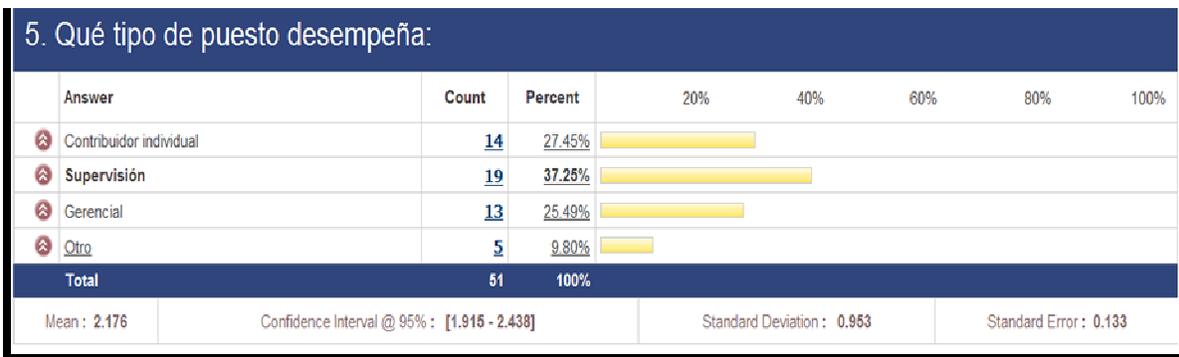
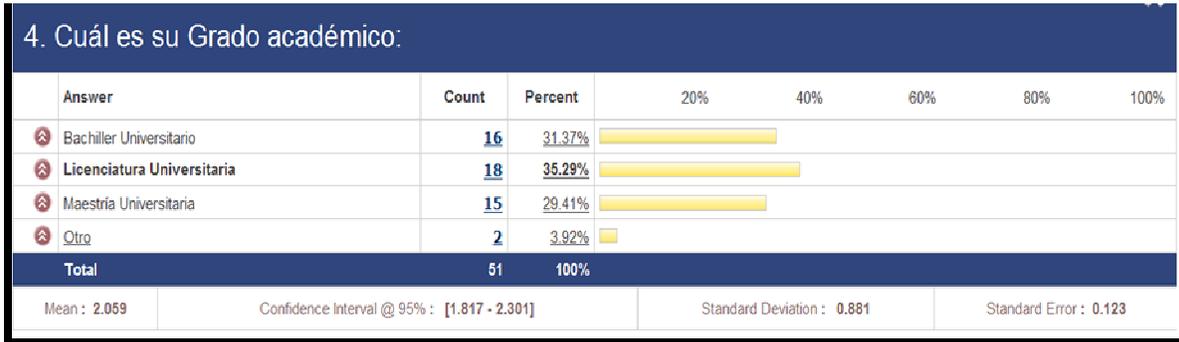
() Sí

() No

e-mail: _____

Anexo 2. Resultados de la Encuesta.





8. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias personales, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones:

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|--------------------------|------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Responsabilidad Soci ... | 3.27 | | | | | | | | | |
| Compromiso con su me ... | 3.71 | | | | | | | | | |
| Compromiso Ético | 1.40 | | | | | | | | | |
| Valoración y respeto ... | 2.76 | | | | | | | | | |
| Compromiso con la pr ... | 3.76 | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | |
| Responsabilidad Soci ... | 2 | 3.92% | 12 | 23.53% | 14 | 27.45% | 16 | 32.00% | 7 | 14.00% |
| Compromiso con su me ... | 3 | 5.88% | 4 | 7.84% | 16 | 31.37% | 10 | 20.00% | 18 | 36.00% |
| Compromiso Ético | 39 | 76.47% | 6 | 11.76% | 3 | 5.88% | 0 | 0.00% | 2 | 4.00% |
| Valoración y respeto ... | 4 | 7.84% | 24 | 47.06% | 7 | 13.73% | 10 | 20.00% | 5 | 10.00% |
| Compromiso con la pr ... | 3 | 5.88% | 5 | 9.80% | 11 | 21.57% | 14 | 28.00% | 18 | 36.00% |

9. De las siguientes competencias técnicas, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante):

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|--------------------------|------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Conocimiento en Buen ... | 2.73 | | | | | | | | | |
| Manejo y Actualizaci ... | 3.45 | | | | | | | | | |
| Elaboración y progra ... | 3.70 | | | | | | | | | |
| Fundamentos de Lean ... | 3.00 | | | | | | | | | |
| Conocimiento en Mejo ... | 2.08 | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | |
| Conocimiento en Buen ... | 16 | 31.37% | 8 | 15.69% | 9 | 18.00% | 10 | 20.00% | 8 | 16.00% |
| Manejo y Actualizaci ... | 3 | 5.88% | 12 | 23.53% | 11 | 22.00% | 9 | 18.00% | 16 | 32.00% |
| Elaboración y progra ... | 6 | 11.76% | 4 | 7.84% | 9 | 18.00% | 11 | 22.00% | 20 | 40.00% |
| Fundamentos de Lean ... | 4 | 7.84% | 15 | 29.41% | 12 | 24.00% | 15 | 30.00% | 4 | 8.00% |
| Conocimiento en Mejo ... | 22 | 43.14% | 12 | 23.53% | 9 | 18.00% | 5 | 10.00% | 2 | 4.00% |

10. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con Innova al Brindar Soluciones de Negocio, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones:

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
|---------------------------|------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Mejoramiento Continuo ... | 2.53 | | | | | | | | | | |
| Generación y ejecuci ... | 3.04 | | | | | | | | | | |
| Enfoque en el client ... | 1.98 | | | | | | | | | | |
| Promueve nuevas idea ... | 3.88 | | | | | | | | | | |
| Actúa con rapidez | 3.49 | | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | | |
| Mejoramiento Continuo ... | | 11 | 21.57% | 15 | 29.41% | 16 | 31.37% | 5 | 10.00% | 4 | 8.00% |
| Generación y ejecuci ... | | 6 | 11.76% | 14 | 27.45% | 10 | 19.61% | 12 | 24.00% | 8 | 16.00% |
| Enfoque en el client ... | | 26 | 50.98% | 9 | 17.65% | 8 | 15.69% | 4 | 8.00% | 3 | 6.00% |
| Promueve nuevas idea ... | | 3 | 5.88% | 5 | 9.80% | 7 | 13.73% | 16 | 32.00% | 20 | 40.00% |
| Actúa con rapidez | | 5 | 9.80% | 8 | 15.69% | 10 | 19.61% | 13 | 26.00% | 15 | 30.00% |

11. De las siguientes competencias relacionadas con Entrega Resultados, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante):

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
|--------------------------|------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Orientación a result ... | 2.35 | | | | | | | | | | |
| Manejo de riesgos | 3.94 | | | | | | | | | | |
| Ejecución | 2.74 | | | | | | | | | | |
| Alta Productividad | 3.46 | | | | | | | | | | |
| Trabaja con Calidad | 2.44 | | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | | |
| Orientación a result ... | | 19 | 37.25% | 13 | 25.49% | 6 | 12.00% | 8 | 16.00% | 5 | 10.00% |
| Manejo de riesgos | | 0 | 0.00% | 7 | 13.73% | 11 | 22.00% | 11 | 22.00% | 22 | 44.00% |
| Ejecución | | 11 | 21.57% | 13 | 25.49% | 11 | 22.00% | 8 | 16.00% | 7 | 14.00% |
| Alta Productividad | | 6 | 11.76% | 6 | 11.76% | 9 | 18.00% | 17 | 34.00% | 12 | 24.00% |
| Trabaja con Calidad | | 15 | 29.41% | 12 | 23.53% | 13 | 26.00% | 6 | 12.00% | 4 | 8.00% |

12. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con Desarrollar e Inspirar a otros, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones:

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
|--------------------------|------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Respeto a la diversi ... | 4.08 | | | | | | | | | | |
| Promueve el talento | 2.67 | | | | | | | | | | |
| Orientación a la com ... | 2.92 | | | | | | | | | | |
| Apertura a la retroa ... | 2.94 | | | | | | | | | | |
| Brinda retroalimenta ... | 2.32 | | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | | |
| Respeto a la diversi ... | | 4 | 8.00% | 5 | 10.00% | 0 | 0.00% | 15 | 30.61% | 26 | 53.06% |
| Promueve el talento | | 14 | 28.00% | 9 | 18.00% | 12 | 24.00% | 7 | 14.29% | 7 | 14.29% |
| Orientación a la com ... | | 10 | 20.00% | 11 | 22.00% | 10 | 20.00% | 11 | 22.45% | 8 | 16.33% |
| Apertura a la retroa ... | | 6 | 12.00% | 13 | 26.00% | 13 | 26.00% | 12 | 24.49% | 5 | 10.20% |
| Brinda retroalimenta ... | | 16 | 32.00% | 12 | 24.00% | 15 | 30.00% | 4 | 8.16% | 3 | 6.12% |

13. Enumere del 1 al 5, en orden de importancia (siendo 1 más importante, 5 menos importante) las siguientes competencias relacionadas con Vive los Valores, de acuerdo a lo que usted considera que debe poseer un MBA en Gerencia de Operaciones:

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
|--------------------------|------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Integridad | 1.54 | | | | | | | | | | |
| Respeto y cumple los ... | 2.63 | | | | | | | | | | |
| Habilidades interper ... | 3.36 | | | | | | | | | | |
| Embajador de la Marc ... | 4.31 | | | | | | | | | | |
| Toma de decisiones | 3.12 | | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | | |
| Integridad | | 40 | 80.00% | 2 | 4.00% | 2 | 4.08% | 3 | 6.12% | 3 | 6.12% |
| Respeto y cumple los ... | | 0 | 0.00% | 26 | 52.00% | 15 | 30.61% | 8 | 16.33% | 0 | 0.00% |
| Habilidades interper ... | | 5 | 10.00% | 8 | 16.00% | 10 | 20.41% | 18 | 36.73% | 9 | 18.37% |
| Embajador de la Marc ... | | 0 | 0.00% | 4 | 8.00% | 6 | 12.24% | 10 | 20.41% | 29 | 59.18% |
| Toma de decisiones | | 5 | 10.00% | 10 | 20.00% | 16 | 32.65% | 10 | 20.41% | 8 | 16.33% |

14. De las siguientes competencias relacionadas con Balancea prioridades de corto y largo plazo, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante):

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|--------------------------|------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Balancea prioridades ... | 1.84 | | | | | | | | | |
| Pensamiento sistemát ... | 2.94 | | | | | | | | | |
| Sostenibilidad | 3.00 | | | | | | | | | |
| Se adueña del proces ... | 3.29 | | | | | | | | | |
| Traslada prioridades ... | 3.90 | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | |
| Balancea prioridades ... | 26 | 52.00% | 13 | 26.00% | 7 | 14.29% | 1 | 2.04% | 3 | 6.12% |
| Pensamiento sistemát ... | 8 | 16.00% | 11 | 22.00% | 14 | 28.57% | 8 | 16.33% | 8 | 16.33% |
| Sostenibilidad | 9 | 18.00% | 12 | 24.00% | 7 | 14.29% | 14 | 28.57% | 8 | 16.33% |
| Se adueña del proces ... | 6 | 12.00% | 7 | 14.00% | 12 | 24.49% | 15 | 30.61% | 9 | 18.37% |
| Traslada prioridades ... | 1 | 2.00% | 7 | 14.00% | 9 | 18.37% | 11 | 22.45% | 21 | 42.86% |

15. De las siguientes competencias relacionadas con Importa y Exporta buenas ideas, cuales considera en orden de importancia, son las que debe tener un MBA en Gerencia de Operaciones (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante):

| Average Rank | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
|--------------------------|------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Importa Ideas | 3.00 | | | | | | | | | |
| Exporta ideas | 3.80 | | | | | | | | | |
| Colaboración | 3.26 | | | | | | | | | |
| Apertura al cambio | 2.44 | | | | | | | | | |
| Convierte ideas en a ... | 2.48 | | | | | | | | | |
| Data Table | | | | | | | | | | |
| Importa Ideas | 11 | 22.00% | 9 | 17.65% | 9 | 18.00% | 13 | 26.00% | 9 | 18.00% |
| Exporta ideas | 0 | 0.00% | 10 | 19.61% | 9 | 18.00% | 12 | 24.00% | 19 | 38.00% |
| Colaboración | 8 | 16.00% | 6 | 11.76% | 14 | 28.00% | 9 | 18.00% | 13 | 26.00% |
| Apertura al cambio | 14 | 28.00% | 16 | 31.37% | 10 | 20.00% | 4 | 8.00% | 6 | 12.00% |
| Convierte ideas en a ... | 17 | 34.00% | 10 | 19.61% | 8 | 16.00% | 12 | 24.00% | 3 | 6.00% |

16. Considera usted posible que una persona que posea un MBA en Gerencia de Operaciones, sin previa experiencia en Coca Cola, pueda tener las competencias que fueron analizadas en las preguntas anteriores?

| Answer | Count | Percent | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--------------|---|-------------|----------------------------|-----|-----|------------------------|------|
| Si | 42 | 82.35% | | | | | |
| No | 9 | 17.65% | | | | | |
| Total | 51 | 100% | | | | | |
| Mean : 1.176 | Confidence Interval @ 95% : [1.071 - 1.282] | | Standard Deviation : 0.385 | | | Standard Error : 0.054 | |

17. Cuales habilidades considera que son más importantes en un MBA en Gerencia de Operaciones:

| Answer | Count | Percent | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|----------------------|---|-------------|----------------------------|-----|-----|------------------------|------|
| Habilidades técnicas | 11 | 22.00% | | | | | |
| Habilidades humanas | 39 | 78.00% | | | | | |
| Total | 50 | 100% | | | | | |
| Mean : 1.780 | Confidence Interval @ 95% : [1.664 - 1.896] | | Standard Deviation : 0.418 | | | Standard Error : 0.059 | |

18. Si dos personas están aplicando por un puesto gerencial, y ambas poseen experiencia y competencias similares, sería una ventaja que una de esas personas tenga un MBA en Gerencia de Operaciones?

| Answer | Count | Percent | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--------------|---|-------------|----------------------------|-----|-----|------------------------|------|
| Si | 42 | 82.35% | | | | | |
| No | 9 | 17.65% | | | | | |
| Total | 51 | 100% | | | | | |
| Mean : 1.176 | Confidence Interval @ 95% : [1.071 - 1.282] | | Standard Deviation : 0.385 | | | Standard Error : 0.054 | |