

Competencias de un Gerente de Calidad en el sector de Manufactura

*Ing. Vanessa Sánchez Meneses, Universidad Latinoamericana de Ciencia y
Tecnología ULACIT*

2010

Resumen

Con el fin de conocer las competencias requeridas en un Gerente de Calidad en el sector industrial así como si existe una brecha entre la formación brindada por las universidades y los requerimientos de las empresas es que se realizó el presente estudio.

Para ello se elaboró una encuesta aplicada a una muestra de 50 personas, constituida por profesionales en el área de calidad.

Entre los resultados de la encuesta se obtuvo que la mayor parte de la población considera valioso el tener un master en el equipo gerencial.

Además, se identificaron como las principales competencias para un Gerente de Calidad: el conocimiento de la normativa aplicable, el dominio de estadística, la administración de personal, la gestión de proyectos, la comunicación asertiva y la capacidad de toma de decisiones para la solución de problemas.

Así mismo, más de la mitad de la población considera que los tres grupos de competencias tienen igual nivel de importancia; sin embargo, las universidades no forman profesionales en dichas áreas.

Se recomienda que las universidades tomen los estudios generados por los estudiantes de posgrado para que, a partir de los resultados encontrados minimicen la brecha existente entre lo que ofrecen y lo que espera el mercado.

Introducción

Con el paso del tiempo, el concepto de calidad ha variado significativamente, en función de un aumento sustancial en las exigencias de los clientes.

Las normas ISO 9000 definen calidad como: “el conjunto de actividades planeadas para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos” (Cantú y Gutiérrez, 2009, p. 3)

Con la globalización y la participación en un mercado tan cambiante, la competencia por el mantenimiento de clientes es evidente; es por ello que el asegurar la calidad en cada proceso es de importancia para mantenerse vigente y por lo tanto la inclusión de profesionales especializados en la materia, es una necesidad.

Por lo tanto, es necesario determinar cuáles son las competencias demandadas por las empresas del sector, en un Gerente de Calidad y si éstas son realmente satisfechas por los proveedores de este capital humano.

Para ello se desarrolló el presente estudio. Este consiste en una primera etapa de introspección donde se establecen las principales competencias de un Gerente de Calidad a través de la experiencia laboral así como la académica.

Posteriormente, se aborda el tema desde el punto de vista de expertos en calidad tales como profesores, gerentes y otros que se hayan destacado en la materia.

Finalmente, se desarrolló una tercera etapa en la que se busca obtener la percepción del mercado laboral mediante una encuesta; con el fin de determinar qué habilidades son primordiales para la industria y hacer una

comparación posterior para establecer si las competencias buscadas son satisfechas al existir una brecha o no entre lo teórico y lo práctico.

Problema

¿Cuáles son las competencias demandadas en un Gerente de Calidad en el sector de manufactura?

Objetivo general

- ✚ Determinar las competencias demandadas en un Gerente de Calidad en la Industria Manufacturera y si éstas son satisfechas desde el punto de vista de las empresas.

Objetivo específico

- ✚ Determinar, según la literatura existente y consulta a expertos, cuál es el perfil que debe poseer un profesional en el área de Calidad.
- ✚ Conocer a través de un instrumento de medición las competencias que se requieren en un profesional en el área de Calidad en el sector de manufactura.
- ✚ Determinar si lo expuesto en la literatura coincide con lo requerido por las empresas del sector y así establecer si existe una brecha para generar conclusiones y recomendaciones.

Justificación

Un cliente determina su grado de satisfacción, entre otras cosas, a través de la calidad del producto que se le entrega.

Como se mencionó, la participación en un mercado tan agresivo hace que la competencia sea muy fuerte y por tanto la integración de sistemas de calidad se convierte en una ventaja competitiva.

Así como el departamento de ventas es la voz del cliente, el departamento de Calidad son los ojos y por tanto su rol dentro de las compañías es muy importante para garantizar su satisfacción.

Estos profesionales deben poseer competencias específicas que los hagan aptos para desenvolverse en el sector y por ello es necesario determinar cuáles son dichas competencias y si éstas son satisfechas para las empresas.

Análisis del entorno

Al revisar el plan de estudios a nivel de posgrado, tanto de universidades públicas como privadas, se obtuvo que de un total de 40 universidades, sólo dos de ellas contienen actualmente un programa en esta área.

Lo anterior hace pensar que los profesionales que actualmente ocupan cargos gerenciales en calidad, no cuentan con una formación académica especializada en el área dado que la oferta está muy restringida.

Sin embargo, hay que rescatar que en el mercado se ofertan cursos libres y certificaciones en áreas muy específicas que permiten un grado de especialización. Ejemplo de ello son los cursos de la Cámara de Industrias de Costa Rica, tales como: la Certificación en Ingeniería de la Calidad (CQE), Certificación en Auditoría Interna de la norma ISO 9000 y Certificación en Lean

Seis Sigma (metodología de calidad que busca el mejoramiento de los productos de los procesos al reducir el número de defectos y la variabilidad; así como el desperdicio, entre otras)

Cada empresa del sector de manufactura demanda diferentes competencias, principalmente técnicas. Además, las empresas requieren conocimientos específicos en normativa como ISO 9000, Buenas Prácticas de Manufactura, Normas HACCP, entre otras. Estas no se contemplan dentro de los planes de estudio de las universidades.

A pesar de lo anterior, la gran mayoría de empresas cuenta con departamentos de calidad, lo que hace suponer que más allá de una formación técnica, hay una serie de competencias clave que se asocian más a conductas y actitudes y que han sido las determinantes para ocupar puestos clave en dichos departamentos.

Metodología

Para el desarrollo del presente estudio, se desarrollaron tres etapas. La primera etapa consiste en un proceso de introspección donde se establecen las principales competencias de un Gerente de Calidad a través de la experiencia laboral así como la académica.

La segunda etapa: consulta a expertos, aborda el tema de las competencias profesionales desde el punto de vista de expertos en calidad tales como profesores, gerentes y otros que se hayan destacado en la materia.

Finalmente, se desarrolló una tercera etapa en la que se busca obtener la percepción del mercado laboral mediante una encuesta; con el fin de determinar qué habilidades son primordiales para la industria y hacer una

comparación posterior para establecer si las competencias buscadas son satisfechas al existir una brecha o no entre lo teórico y lo práctico

I parte: Introspección

Se analizó, desde el punto de vista académico y laboral, las competencias desarrolladas y requeridas para desempeñarse con éxito en puestos de toma de decisiones.

Competencias desarrolladas a nivel académico

Desde la experiencia personal, a través de los programas de pregrado, las principales competencias que se desarrollan son:

- ✚ Innovación
- ✚ Capacidad de negociación
- ✚ Espíritu emprendedor
- ✚ Pensamiento crítico
- ✚ Competitividad
- ✚ Orientación a la investigación
- ✚ Creatividad
- ✚ Responsabilidad ambiental

A nivel de posgrado, la universidad se ha dedicado a desarrollar las siguientes competencias:

- ✚ Capacidad analítica
- ✚ Dominio del idioma inglés
- ✚ Creatividad
- ✚ Capacidad de síntesis
- ✚ Pensamiento crítico
- ✚ Capacidad de identificación
- ✚ Capacidad de toma de decisiones de problemas y soluciones
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Capacidad de comunicación
- ✚ Ética profesional

Estas competencias se desarrollan a través de la práctica de especialidad, a nivel de pregrado, en donde se da la primera experiencia laboral; así mismo, las de nivel de posgrado se manifiestan constantemente en la metodología de aprendizaje a través de los cursos.

Competencias desarrolladas a nivel laboral

A partir de la experiencia laboral, en el sector de manufactura se desarrollan las siguientes competencias.

- ✚ Capacidad analítica
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Pensamiento crítico
- ✚ Capacidad de comunicación
- ✚ Capacidad de identificación de problemas y soluciones
- ✚ Liderazgo
- ✚ Capacidad de toma de decisiones fundamentadas
- ✚ Multidisciplina

Estas competencias se desarrollan al tener que enfrentarse, en el día a día, a las diversas situaciones en donde se debe tomar una decisión que afecta a unos pocos o a muchos.

II parte: Análisis de expertos

Para el desarrollo de esta segunda parte, se conversó con profesionales que por su experiencia laboral se han destacado en el ámbito de la calidad.

Es esta etapa se presentan las observaciones de tres profesionales; a saber:

✚ Ing. Rolando Guido MBA CQE: Profesor de los programas de certificación de Ingenieros en Calidad de la Sociedad Americana de la Calidad.

✚ Ing. Gerardo Porras MBA: Gerente General de LAQUINSA, miembro de la Cámara de Industrias de Costa Rica y fuerte promotor de sistemas de calidad en las empresas en las que ha laborado.

✚ Lic. Raquel Sánchez: Gerente de Calidad de una compañía de consultora en ingeniería.

En la tabla 1 se presentan las competencias que los profesionales consultados consideran primordiales en un Gerente de Calidad.

Tabla 1. Competencias de un Gerente de Calidad según expertos.

				Profesional		
				Ing. Guido	Ing. Porras	Lic. Sánchez
Competencias	Alta capacidad académica			Multidisciplina		Creatividad
	Alta calidad humana			Orientación al cliente		Orientación al cliente
	Alta calidad técnica			Alta capacidad de comunicación		Capacidad de comunicación
	Capacidad analítica			Capacidad analítica		Capacidad analítica
	Toma de decisiones			Liderazgo		Toma de decisiones
				Proactivo		Ética profesional
				Trabajo en equipo		Trabajo en equipo
				Pensamiento crítico		Pensamiento crítico
				Capacidad de identificar problemas y brindar soluciones		

A partir de la información recopilada y revisando las frecuencias de las competencias señaladas, se obtiene que las principales habilidades buscadas en un Gerente de Calidad son las que se mencionan a continuación:

Tabla 2. Principales competencias determinadas.

Competencia	Frecuencia
Pensamiento crítico	5
Capacidad analítica	5
Capacidad de comunicación	4
Trabajo en equipo	4
Creatividad	3
Capacidad de toma de decisiones	3
Capacidad de identificación de problemas y soluciones	3

En el anexo 1 se muestra la distribución de frecuencia para todas las competencias señaladas en esta primera sección así como aquellas que no fueron seleccionadas.

Revisión bibliográfica

Con el fin de complementar la información obtenida de la sección anterior, se procedió a realizar una revisión bibliográfica que permita profundizar en las competencias determinadas líneas arriba. Para realizar la búsqueda se utilizó una serie de palabras clave, entre ellas: competencias, MBA, mercado laboral, Costa Rica, Gerencia de Calidad.

Para poder responder a la pregunta que da origen a la presente investigación es necesario comprender con claridad el concepto de competencia.

Según el sitio web de wikipedia, una competencia es: “Un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito”. Así mismo se explica como:

“La interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización”

Dada la definición anterior, las competencias pueden agruparse en tres categorías. El MBA Joan Alabart (2004) define estas categorías como:

- ✚ Competencias técnicas: adquiridas a través de los programas universitarios.
- ✚ Competencias en gestión: relacionadas con las destrezas gerenciales y de administración como gestión de mercados, financiera, de personal de operaciones; entre otras.

- ✚ Competencias relacionadas con el liderazgo: relacionadas con la inteligencia emocional y el enfoque social como por ejemplo: inspiración, influencia, comunicación, trabajo en equipo; por citar algunas.

Como se evidenció en la sección del análisis del entorno, si bien es cierto, las empresas buscan determinadas competencias técnicas según el sector, las competencias en gestión y liderazgo tienen un peso importante.

Esto también se demostró a través de la consulta a los profesionales en calidad al mencionar competencias principalmente enfocadas en liderazgo.

En el mercado laboral costarricense, específicamente en el sector de manufactura, no escapa a esta realidad.

Al hacerle la consulta al Gerente de Calidad de LAQUINSA (Comunicación personal, 3 de agosto del 2010), sobre las competencias de un gerente de calidad en el sector; comenta que dichas competencias afectan a muchos sectores de actividad y en muchos lugares de trabajo; por lo que no se puede hablar de competencias exclusivas del área de calidad; sin embargo expone que éstas deben ser parte integral de la formación profesional de las personas y que por lo tanto, el sistema educativo debe hacer un esfuerzo particular por incluirlas.

Según su criterio: las principales competencias son:

- ✚ Capacidad de resolución de problemas: disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situación determinada.
- ✚ Organización del trabajo: utilización de los recursos humanos o materiales existentes para desarrollar las tareas con el máximo de eficacia y eficiencia.
- ✚ Responsabilidad en el trabajo

- ✚ Trabajo en equipo:
- ✚ Capacidad de realizar una tarea de forma independiente.
- ✚ Relación interpersonal: relacionado con comunicación, empatía y calidad humana.
- ✚ Capacidad de innovación en la toma de decisiones

Análisis del sector industrial

Con el fin de identificar cuáles son las necesidades de las empresas en materia de profesionales en calidad; se realizó una investigación a través de un instrumento de medición. A continuación se detalla la metodología utilizada.

Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado es la encuesta debido a que permite obtener la opinión de un grupo de interés, susceptible de análisis estadístico, de bajo costo económico y de reducida inversión de tiempo.

Tipo de Encuesta

Consta de un formato sencillo de preguntas cerradas y una pregunta final del tipo abierta con el fin de conocer apreciaciones subjetivas y comentarios adicionales de los profesionales del sector. Está agrupada según competencias técnicas, de gestión y de liderazgo.

Modo de Aplicación de la Encuesta

Se aplicó mediante correo electrónico y de forma escrita según la empresa. Se solicitó a cada encuestado que responda de manera intuitiva, clara, concreta y SINCERA.

Así mismo se enfatizó que lo que se declare o responda en esos documentos son de uso exclusivo para este estudio, y por lo tanto se mantendrá absoluta confidencialidad y reserva. Se plantean 8 preguntas, por lo que se estima una duración aproximada de 5 minutos.

Población

Consta de profesionales en áreas de calidad y manufactura de las empresas LAQUINSA, Consultores urbanos, Chaso del Valle, Sigma Alimentos y profesores del ITCR; entre otros.

Muestra

De la población antes mencionada, se tomó una muestra de 50 personas (considerando sólo encuestas completas). En el anexo 2 se presenta la encuesta completa.

Resultados y análisis

Se analizaron los datos según su distribución de frecuencia. En las preguntas 3 a 6, se estableció la mayor frecuencia y el orden según su nivel de importancia.

Para graficar, se multiplicó cada frecuencia por un valor ponderado de 1 a 5, cinco para la competencia de mayor importancia y uno para la de menor.

Se totalizaron los valores para obtener los porcentajes. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Inicialmente, se evaluó si el contar con un máster dentro de un equipo gerencial aportaba valor a las empresas; 44 personas contestaron afirmativamente y sólo 6 en contra. Ver figura1.

¿Máster en equipo gerencial da valor agregado a las empresas?

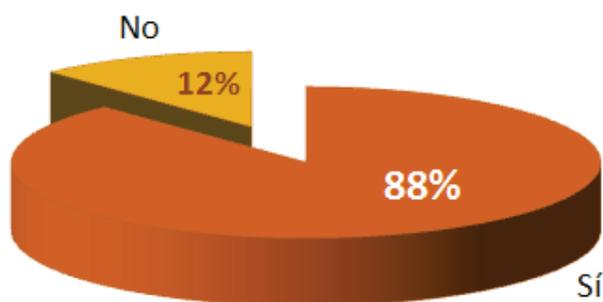


Figura 1. Aporte del valor agregado a las empresas de un máster dentro del equipo gerencial

Las principales razones para cada posición se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Justificación de los encuestados según su juicio de valor

Posición	Respuestas
A favor	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mayor conocimiento y experiencia por el tipo de formación ✚ Mayor desarrollo de habilidades y competencias
En contra	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Un título no lo es todo ✚ El valor agregado de las empresas se da en más componentes y no sólo en un título.

Por lo anterior, se quiso conocer si una maestría significa una diferencia importante en la selección de dos candidatos con similar nivel de experiencia. Ver figura2.

¿MBA es un factor importante en selección de personal con similar experiencia?



Figura 2. Nivel de maestría: diferencia significativa en procesos de selección.

Como se observa, un 34% de los encuestados indica que efectivamente, un nivel de maestría es una diferencia significativa al tomar una decisión de contratación.

Las principales razones para cada posición se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Justificación de los encuestados según su juicio de valor

Posición	Respuestas
A favor	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mayor nivel de desarrollo en áreas distintas ✚ Mayor capacidad y conocimiento teórico-práctico
En contra	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Es necesario valorar otros aspectos del candidato como sus competencias y habilidades y no sólo su formación y experiencia.

De lo anterior se establece que una persona con nivel de maestría no sólo es preferida en los procesos de selección sino que esa preferencia es

debida al valor que generan dentro de las empresas, por su mayor desarrollo en diferentes áreas.

Definida la importancia de los profesionales con maestría, se evaluó qué competencias son requeridas en un máster en Gerencia de Calidad.

Como se mencionó anteriormente, existen tres categorías de competencias; a saber:

- ✚ Competencias técnicas: adquiridas a través de los programas universitarios.
- ✚ Competencias en gestión: relacionadas con las destrezas gerenciales y de administración como gestión de mercados, financiera, de personal de operaciones; entre otras.
- ✚ Competencias relacionadas con el liderazgo: relacionadas con la inteligencia emocional y el enfoque social como por ejemplo: inspiración, influencia, comunicación, trabajo en equipo; por citar algunas.

En las figuras 3 a 5 se muestran los resultados obtenidos.

Competencias técnicas según nivel de importancia

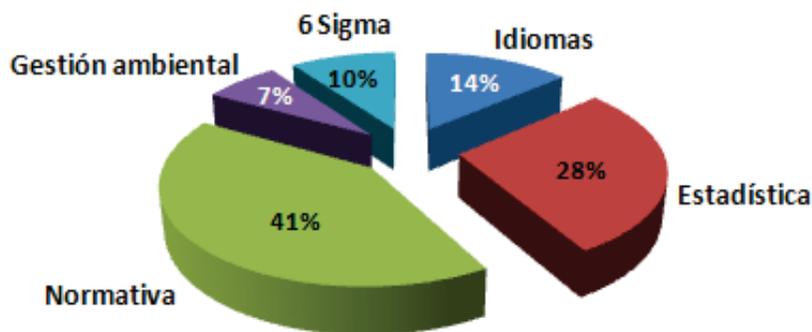


Figura 3. Competencias técnicas según nivel de importancia.

Competencias técnicas según orden de importancia.

1. Conocimiento en normativa aplicable
2. Conocimiento en estadística
3. Dominio de idiomas
4. Conocimiento y aplicación de filosofías como Seis Sigma
5. Conocimiento y aplicación de Gestión Ambiental

El conocimiento en normativa aplicable implica estar familiarizado con las normas y reglamentos que rigen el sector específico de la industria en la que se desempeña; como por ejemplo, buenas prácticas de manufactura, reglamento del Ministerio de Salud para industrias farmacéuticas o del Ministerio de Agricultura y Ganadería para industrias agropecuarias o químicas.

Competencias de Gestión según nivel de importancia

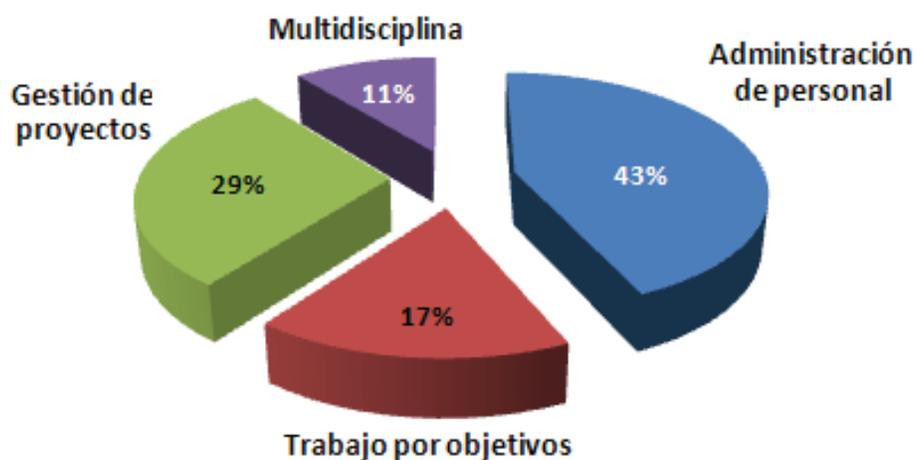


Figura 4. Competencias de gestión según nivel de importancia.

Competencias de Gestión según orden de importancia.

1. Administración de personal
2. Gestión de proyectos
3. Trabajo por objetivos
4. Multidisciplinaria: conocimiento y experiencias en diferentes áreas como mercadeo, finanzas, recursos humanos; entre otras.

La administración del personal está asociada al establecimiento de relaciones interpersonales de calidad, ejerciendo un liderazgo efectivo sin necesidad de ser autoritario. Involucra la capacidad de delegar funciones y dar el seguimiento adecuado.

Competencias de liderazgo según nivel de importancia

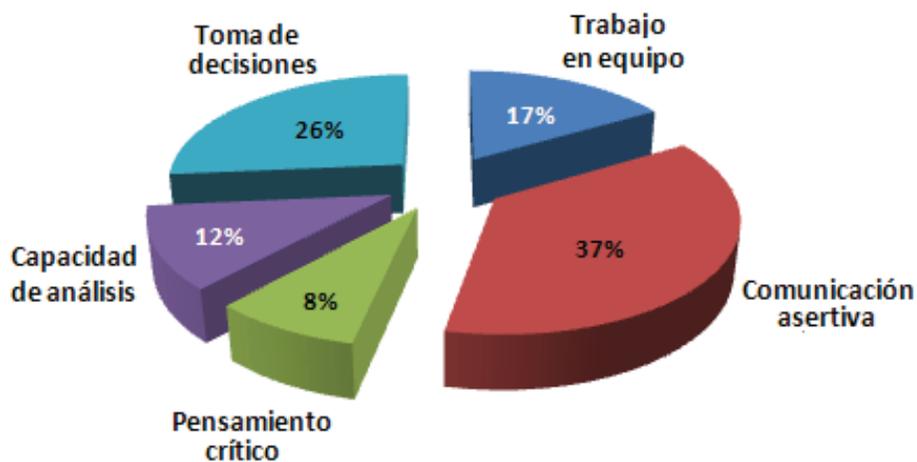


Figura 5. Competencias de liderazgo según nivel de importancia.

Competencias de liderazgo según orden de importancia:

1. Comunicación asertiva
2. Toma de decisiones, capacidad de solución de problemas
3. Trabajo en equipo
4. Capacidad de análisis
5. Pensamiento crítico

La comunicación asertiva está relacionada con la capacidad de persuasión con el fin de lograr que el equipo de trabajo siga los lineamientos propuestos para la consecución de los objetivos. Además, es un comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Una vez definidas las competencias requeridas se evaluó cuál de las tres categorías es la más importante. Ver figura6.

Competencias requeridas en un Gerente de Calidad, según nivel de importancia

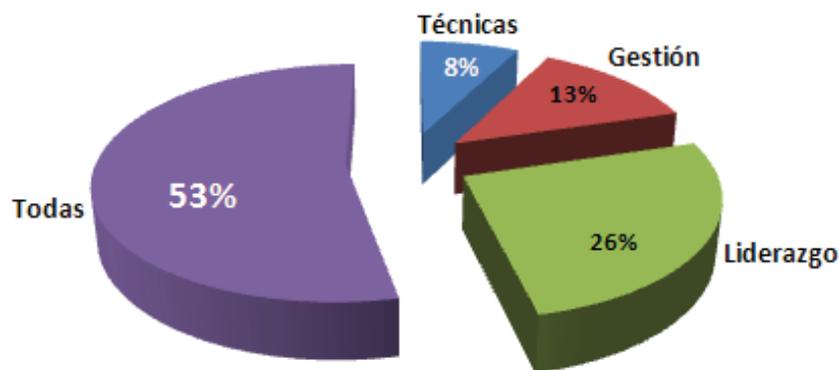


Figura 6. Competencias según nivel de importancia.

Más de la mitad de la población considera que las tres categorías tienen igual importancia y por tanto son todas requeridas en un Gerente de Calidad. Individualmente se prefieren las competencias de liderazgo, las de gestión y por último las técnicas.

Este último resultado refleja que un Gerente de éxito debe tener un balance adecuado de los tres tipos de competencias.

Adicionalmente, se consultó si se considera que las universidades forman profesionales en todas las competencias deseadas por las empresas.

¿Brindan las universidades, formación en todas las competencias requeridas?

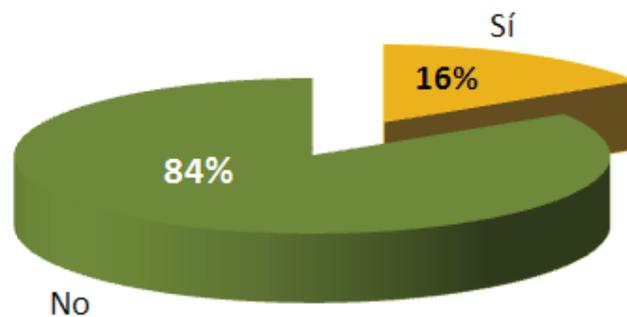


Figura 7. Opinión del sector encuestado en cuanto a la formación académica contrastada con los requerimientos de las empresas

La mayoría de la población considera que existe una brecha importante entre la formación académica y los requerimientos de las empresas.

Las principales razones para cada posición se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Justificación de los encuestados según su juicio de valor

Posición	Respuestas
A favor	✚ Las universidades ahora son mucho más competitivas y por lo tanto buscan satisfacer la demanda de las empresas.
En contra	✚ Se le da mayor énfasis a las competencias técnicas ✚ Falta mayor interacción entre las empresas y las universidades ✚ Los programas no están diseñados para fortalecer otras competencias.

Por último se consultó si además de las competencias mencionadas, existe alguna otra competencia requerida en los Gerentes de Calidad del sector industrial; para lo que comentaron:

- ✚ Valores
- ✚ Responsabilidad social
- ✚ Excelentes relaciones interpersonales
- ✚ Creatividad
- ✚ Flexibilidad

El resultado de la encuesta es un claro ejemplo de lo que las empresas buscan en los graduados de programas de maestrías. Según Ibarra (2010), esto se da porque:

“El MBA permite que el ejecutivo cuente con marcos de referencia más amplios y una mayor visión gerencial estratégica (...) Además, está en la capacidad de comprender de manera integral la interrelación de las diferentes áreas de la compañía”.

Sin embargo, a pesar que la formación académica es un factor crucial, solamente el título no garantiza que los profesionales sean competentes y exitosos, evidenciando que las competencias adicionales a las técnicas son un complemento indispensable en los Gerentes de Calidad.

Lamentablemente, se confirmó que existe una brecha entre lo que requieren las empresas y lo que ofrecen las universidades, dado que las últimas se centran en el desarrollo de competencias técnicas, dejando de lado otros requerimientos. Es aquí donde las universidades deben hacer un alto y tomar estos estudios como herramientas para eliminar esa brecha y así formar profesionales de calidad.

Conclusiones

A raíz del desarrollo del presente estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- ✚ De un total de 40 universidades, entre públicas y privadas, sólo dos de ellas contienen actualmente un programa de posgrado en Calidad; lo cual puede ser un indicador de la brecha existente entre la oferta académica y lo requerido por las empresas.
- ✚ De la población encuestada, el 88% considera que un máster brinda valor agregado a las compañías y un 66% considera el título de máster un factor decisivo en contrataciones al haber experiencia laboral similar entre los candidatos.
- ✚ Las principales competencias para un Gerente de Calidad son: conocimiento de la normativa aplicable, dominio de la estadística, administración de personal, gestión de proyectos, comunicación asertiva y capacidad de toma de decisiones para la solución de problemas.

- ✚ El 53% de la población considera que los tres grupos de competencias: técnicas, de gestión y liderazgo; tienen igual nivel de importancia por lo que deben coexistir en un Gerente de Calidad exitoso.
- ✚ Un 84% de la población considera que las universidades no forman profesionales en los tres grupos principales de competencias y que por el contrario se centran más en el desarrollo de las competencias técnicas.

Recomendaciones

Se recomienda que las universidades tomen en cuenta este tipo de estudios para que, a partir de los resultados encontrados minimicen la brecha existente entre lo que ofrecen y lo que espera el mercado.

Se recomienda la incorporación de nuevas metodologías para el desarrollo de las competencias más desatendidas, con el fin de que se formen profesionales integrales y de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alabart, J. (2004) *MBA, monográfico* Extraído el 04 de agosto del 2010. Desde

fuelle:

[http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/mba2004/1251390.](http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/mba2004/1251390)

[asp](#)

Cantú, H. y Gutiérrez, H. 2009. *Filosofía de la Calidad*. Primera edición.

Editorial Mc Graw Hill. México. 1, 3-5.

Ibarra, A. (2010) *MBA ¿Clave para conseguir un trabajo mejor?* Extraído el 05

de agosto del 2010. Desde fuente:

<http://albertoibarrapcse.wordpress.com/2010/07/10/mba%C2%BFclave>

[para-conseguir-un-mejor-trabajo/](#)

Wikipedia (2010) *Competencia*. Extraído el 30 de julio del 2010. Desde fuente:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(comportamiento_organizacional\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(comportamiento_organizacional))

Anexo 1. Competencias señaladas por expertos en materia de calidad, para un Gerente de Calidad

Competencia	Frecuencia	Porcentaje
Pensamiento crítico	5	10.64%
Capacidad analítica	5	10.64%
Capacidad de comunicación	4	8.51%
Trabajo en equipo	4	8.51%
Creatividad	3	6.38%
Capacidad de toma de decisiones	3	6.38%
Capacidad de identificación de problemas y soluciones	3	6.38%
Innovación	1	2.13%
Espíritu emprendedor	1	2.13%
Competitividad	1	2.13%
Capacidad de negociación	1	2.13%
Orientación a la investigación	1	2.13%
Responsabilidad ambiental	1	2.13%
Dominio del idioma inglés	1	2.13%
Capacidad de síntesis	1	2.13%
Ética profesional	2	4.26%
Liderazgo	2	4.26%
Multidisciplinar	2	4.26%
Alta capacidad académica	1	2.13%
Alta calidad humana	1	2.13%
Alta calidad técnica	1	2.13%
Orientación al cliente	2	4.26%
Proactivo	1	2.13%
Total	47	100.00%

Anexo 2. Encuesta

Competencias demandadas por las empresas del sector de manufactura en un Gerente de Calidad

Estimado Señor (a). Le deseo que tenga un buen día.

El presente cuestionario forma parte de un estudio que se está llevando a cabo en ULACIT como parte del programa de MBA en Gerencia de Calidad; con el fin de conocer su opinión acerca de las competencias requeridas en un Gerente de Calidad en el sector de manufactura.

El cuestionario es fácil y rápido de completar, con una duración aproximada de 10 minutos. Su participación es voluntaria y anónima, así mismo los resultados serán de uso interno. El resultado final del estudio le será enviado posteriormente. Favor, contestar el cuestionario de forma completa, objetiva y sincera.

1. ¿Considera usted que contar con un Máster en un equipo gerencial le da un valor agregado a las empresas?

Sí

No

¿Por qué?

2. Usted se encuentra en una selección de personal y cuenta con dos candidatos para una posición gerencial estratégica. Los dos cuentan con una experiencia similar, pero uno de ellos tiene un MBA, ¿Esto marcará una diferencia importante en el momento de tomar una decisión?

Sí

No

¿Por qué?

3. Competencias técnicas requeridas: en la escala de 1 a 5; siendo 1 la más importante y 5 la menos importante, clasifique las siguientes competencias.

- () Manejo de varios idiomas
- () Conocimientos y aplicación de estadística
- () Conocimiento de normativa aplicable (BPM¹, normas HACCP, entre otras)
- () Conocimiento y aplicación en gestión ambiental
- () Conocimiento de Lean Seis Sigma

¹ BMP: Buenas Prácticas de Manufactura

4. Competencias de gestión requeridas: en la escala de 1 a 4; siendo 1 la más importante y 4 la menos importante, clasifique las siguientes competencias.

- Administración de personal
- Trabajo por objetivos
- Gestión de proyectos
- Multidisciplinaria (mercadeo, finanzas, servicio al cliente)

5. Competencias de liderazgo requeridas: en la escala de 1 a 5; siendo 1 la más importante y 5 la menos importante, clasifique las siguientes competencias.

- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Pensamiento crítico
- Capacidad de análisis
- Toma de decisiones/ Solución de problemas

6. En la escala de 1 a 3; siendo 1 la más importante y 3 la menos importante; clasifique las competencias en orden de importancia.

- Competencias técnicas
- Competencias de gestión
- Competencias de liderazgo
- Todas tienen igual grado de importancia

7. ¿Considera usted que las universidades forman profesionales en todas las competencias deseadas por las empresas?

Sí

No

¿Por qué?

8. En el espacio a continuación sírvase indicar alguna otra competencia que usted considera importante o algún otro aporte que no fue considerado dentro del cuestionario.

Agradezco su valiosa colaboración.