



## **Competencias Laborales y su impacto en la competitividad empresarial**

¿Cuáles son las competencias que actualmente adquiere en sus estudios universitarios un Profesional de Calidad, y cómo impactan éstas en la competitividad de una empresa de servicios?

---

Elaborado por: Mari José Acuña Blanco

Curso: Investigación Empresarial Aplicada

Profesora: Vanessa Zamora

Fecha: Setiembre 2015

## RESUMEN

Costa Rica se enfrenta a un panorama de competitividad global creciente, donde las barreras geográficas cada vez son menos importantes, de forma especial para las empresas de servicios. Se añaden las debilidades país sostenidas en el transcurso del tiempo, tales como una deficiente infraestructura de transporte, el difícil acceso al crédito y el creciente déficit presupuestario, que constituyen una barrera para generar inversión y nuevas fuentes de trabajo. Por esta razón, para las empresas el enfoque de los esfuerzos en generar y sostener un talento humano altamente calificado adquiere una relevancia importante.

Esta investigación pretendió identificar aquellas competencias laborales que actualmente desarrollan los Profesionales de la Calidad durante sus estudios y determinar cómo estas impactan positivamente en el desarrollo de la competitividad de las empresas de servicios e identificar si existe una brecha entre las competencias demandadas por las empresas para estos profesionales y la oferta existente. Para esto, además de la investigación bibliográfica correspondiente, se procedió a aplicar una encuesta indagatoria a cincuenta individuos, profesionales o estudiantes de carreras afines a la gestión de la calidad, y se aplicaron cinco entrevistas a profesionales de alto nivel en empresas de servicios que han tenido la responsabilidad de reclutar y seleccionar el personal del ramo.

La realización de este trabajo se llevó a cabo a través de dos tipos de investigación: la descriptiva, ya que se tiene claridad del perfil de los entrevistados y las variables a medir de los mismos, y la explicativa, que pretende buscar la relación entre las competencias laborales de los Profesionales de la Calidad y la competitividad de las empresas para las que laboran. También se utilizó un enfoque mixto de los métodos cualitativo y cuantitativo. El primero se refleja en las entrevistas realizadas y el segundo se observa en la aplicación de las encuestas.

Destacan como principales resultados de esta investigación la lista de las competencias que los Profesionales de la Calidad desarrollan a lo largo de sus estudios universitarios y la identificación de las principales competencias que los empleadores identifican como indispensables en estos profesionales.

Una de las principales conclusiones destaca la identificación de una brecha entre las competencias adquiridas por los Profesionales de la Calidad a lo largo de su carrera universitaria y las demandadas por los empleadores. La capacidad de adaptarse al cambio, la gestión de la información y la capacidad para tomar decisiones, figuran entre las competencias que a los empleadores les son difíciles de encontrar en estos profesionales.

Una recomendación final es la necesidad de que los centros de enseñanza superior investiguen de forma ágil y de forma permanente la demanda de competencias laborales por parte de los empleadores, de tal forma que los planes de estudio estén ajustados a estas demandas que evolucionan y crecen en el tiempo. Finalmente, se realiza un llamado a la responsabilidad empresarial para impulsar el desarrollo de competencias específicas en puestos de trabajo relacionados con la gestión de la calidad en las empresas.

## **PALABRAS CLAVE**

Palabras clave: Competencias laborales - Competitividad - Profesionales de la Calidad - Gestión de la Calidad

## ABSTRACT

Costa Rica faces a growing global competitiveness panorama. Geographical borders are less important, especially for service providing companies. In addition, the country's weaknesses such as transportation infrastructure, difficult access to credit and the budget deficit, create a barrier to attract investment and new jobs. For these reasons, these companies are focused in generating and retaining highly qualified personnel.

This research paper aims to identify job skills that qualified professionals are presently developing during their studies, and to determine how they are positively impacting the competitiveness among service providing companies.

At the same time, to determine if there is a gap between the demand and the offer for these skills. In addition to the bibliographic research, a survey will be conducted to fifty individuals, professionals or students of quality management control, and five interviews to high level professionals in service providing companies, that have had the responsibility to select and recruit personnel for this area.

This research paper was conducted using two investigation methods: descriptive, due to the profile and clarity of measured variables, explanatory as it pretends to find the relation between work skills of the quality control professionals and the competitiveness of the companies they work for. The investigation also employs a mixed approach of the qualitative and quantitative methods. The first is reflected in the interviews and the latter in the application of surveys.

The relevant results of this research is the list of skills that develop the quality professionals throughout their university studies and, the identification of core competencies that employers recognized as essential in these professionals.

The main finding was the identification of a gap between the skills acquired by quality professionals throughout their college careers and those required by their employers. The ability to adapt to change, information management and, capacity for decision making, are among the sorely lacking skills reported by the companies.

As a final recommendation, stands the need for universities to investigate more agile and permanent demand for job skills by employers, so the curricula are adjusted in order to adapt their course programs to these demands, evolving and growing over time. Finally, it is a call to companies responsibility for promoting the development of specific skills for jobs related to the quality management.

## **KEY WORDS**

Labor skills, competitiveness, quality management professionals, quality management

## Tabla de Contenidos

I.	Introducción	7
II.	Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema	9
	• Antecedentes	9
	• Justificación	16
	• Problema	17
	• Pregunta de Investigación	18
	• Objetivos	18
i.	Objetivo General	18
ii.	Objetivos Específicos	18
	• Alcances	18
	• Limitaciones	19
III.	Capítulo II: Marco Conceptual	20
	• Competitividad	20
	• Competencias laborales	21
	• Mercado laboral	24
	• Gestión de la Calidad	25
	• Gestión de la calidad en empresas de servicios	26
	• El Profesional en Calidad	27
IV.	Capítulo III: Marco Metodológico	28
	• Tipo de Investigación	28
	• Enfoque de la investigación	29
	• Diseño de la investigación	31
	• Población	31
	• Muestra	32
	• Tipo de muestreo	32
	• Fuentes de información	33
	• Recolección de datos	34
	• Variables	34
	• Cuadro de operacionalización de las variables	35
V.	Capítulo IV: Análisis	36
	• Datos generales de la Encuesta	36
	• Datos generales de las entrevistas	38
	• Resultados por variables	39
i.	Competencias demandadas	39
ii.	Evaluación de competencias	40
iii.	Competencias Indispensables	45
iv.	Propuestas de Desarrollo	47
VI.	Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	50
	• Conclusiones	50
	• Recomendaciones	53
	• Referencias	55
	• Anexos	59

## I. Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar el aporte de los Profesionales de la Calidad, en la mejora de la competitividad de las empresas de servicio en el país. Para esto se analizaron las competencias que actualmente se desarrollan en los profesionales del ramo durante sus estudios, y se evaluaron si éstas cumplen con las demandas de las empresas en busca de una mayor productividad y competitividad.

Costa Rica cuenta ya décadas promocionándose como un país atractivo para empresas inversoras, con base en cuatro elementos fundamentales (CINDE, 2015): Talento humano enfocado en la excelencia, altos estándares en la educación, alto nivel de bilingüismo en la fuerza laboral y enfoque en la mejora continua de la educación superior y técnica. De acuerdo con esos elementos, se puede concluir que los centros de enseñanza superior de nuestro país cuentan con el reto de formar profesionales que aportarán a las empresas, las habilidades necesarias para ser competitivas y subsistir en un medio en constante evolución. Como bien lo indica Marianela Núñez, Vicerrectora de Asuntos Estudiantiles en la ULACIT, las universidades actualmente *“Formamos profesionales competitivos por al menos 30 o 40 años, sin saber en qué se ocuparán, por eso los hacemos capaces de adaptarse al cambio”*. (Brenes, 2014)

En la actualidad, se acepta de forma generalizada la relación existente entre una fuerza de trabajo cualificada y el nivel de competitividad y productividad de un país, por esta razón, se hace necesario conocer la interacción existente entre ambas variables.

La competitividad es un concepto clave dentro del proceso actual de globalización, donde la rivalidad de las empresas es cada vez mayor y la lucha por los mercados es intensa, fundamentada en el uso constante de la tecnología y la continua innovación. Por otra parte, la competitividad de una empresa está determinada por una serie de factores internos y externos que se relacionan

entre si de forma estrecha, y que buscan satisfacer las necesidades de los clientes, minimizar el uso de recursos y maximizar los beneficios. Es relevante la dinámica interna de la empresa en factores tales como la producción, la administración, el capital humano, la tecnología y la innovación, así como la forma en que interactúa con el entorno.

Ahora bien, dentro de esta visión de la competitividad, ¿Cuáles son los aportes de los Profesionales de la Calidad? ¿Son útiles para las empresas las competencias que estos profesionales vienen a aportar? Las respuestas a estas preguntas se ofrecen a los largo de esta investigación.

## II. Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema

- **Antecedentes**

El concepto de “competitividad empresarial”, desde un punto de vista macroeconómico es fundamental, ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país según lo argumenta Michael Porter: *“La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”*. (Ortega, 2006)

En la actualidad, las organizaciones son conscientes de que deben establecer adecuadamente, las ventajas competitivas en sus productos o servicios, de forma que puedan mantenerse en el mercado en el que están y conquistar otros nuevos. La globalización ha eliminado las fronteras y, cada vez más, las organizaciones operan por medio de estructuras dispersas geográficamente en busca de una mayor eficiencia de sus recursos. Las empresas se preocupan por diferenciar muy bien sus productos y sus servicios, para competir en un medio global en el que se dan grandes oportunidades, pero también grandes amenazas, como lo señala José Rossi, presidente de CINDE en su Informe de Labores del 2014, en el que hace referencia a dos retos importantes frente a la competitividad actual del país : *“El primero de ellos se refiere a la disminución en los flujos de inversión a nivel mundial, y el segundo, al aumento de la competencia agresiva por captarlos”*. (Rossi, 2014) Para combatir las situaciones adversas y cambiantes actuales, las empresas se deben preocupar en incluir en sus modelos de gestión estrategias de productividad, calidad total, cadena de valor e innovación, que estén enfocadas en el logro diario de la competitividad y promover que la misma esté relacionada con la manera en que el talento humano desempeña sus funciones en dichas organizaciones.

El concepto de “competencias laborales” ha sido ampliamente desarrollado desde varios enfoques a partir de los años 80. Este hace referencia a las

características de una persona, que le permiten desempeñarse en sus funciones y destacarse en estas. De acuerdo con varios estudios, se determina que, aunque la educación basada en competencias nació en Estados Unidos, los primeros países que adoptaron este modelo, como Australia, Alemania y Reino Unido, lo hicieron motivados por las exigencias de las economías. Este modelo propone “...mejorar las competencias de los profesionales para producir un cambio en las circunstancias industriales y económicas de un país” (Arguelles & Gonczi, 2001). Fue Leonard Martens<sup>1</sup> quien en 1974 incorpora al concepto de la competitividad, la consideración de las exigencias del mercado: “Las competencias clave son herramientas que ayudan a las personas a sobrevivir en un mundo de complejidad creciente y cambios acelerados.” (OIT, 2015)

Aunque existen múltiples clasificaciones de las competencias, la emitida por la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), es reconocida de forma internacional y básicamente, agrupa las competencias en cuatro grandes rubros:

1. Básicas/fundamentales: Se refiere a aquellas competencias esenciales para avanzar en la educación y la capacitación y adquirir competencias técnicas y profesionales. Desatacan en este rubro “...los niveles de alfabetización y conocimientos aritméticos necesarios para obtener trabajo con salario suficiente para cubrir las necesidades cotidianas. (OIT, 2014)
2. Profesionales o técnicas: “Competencias y conocimientos teóricos o prácticos especializados, que se requieren para desempeñar funciones o tareas específicas”. (OIT, 2014)
3. Profesionales/Personales: Aquellas cualidades personales que impactan la realización del trabajo, tales como la ética laboral, la integridad, y la honestidad.
4. Competencias clave: De acuerdo a la OIT, estas competencias están relacionadas con una serie de capacidades entre las que destacan:

---

<sup>1</sup> Consultor internacional en gestión de productividad, formación, empleo y relaciones laborales de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo, con base en México. (OIT, 2012)

*“Aprender y adaptarse; calcular de forma competente, comunicarse de manera eficaz, pensar con creatividad, interactuar positivamente con los compañeros, resolver problemas de forma independiente. trabajar en equipo, usar de forma adecuada la tecnología liderar eficazmente y adaptarse a la supervisión” (OIT, 2014)*

La OIT también se ha destacado por realizar encuestas que han permitido identificar aquel grupo de competencias que de forma general los empleadores buscan en el talento humano. Las mismas se describen en la Tabla # 1.

<b>Aprender a aprender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar dispuesto a aprender</li> <li>• Usar técnicas de aprendizaje para adquirir y aplicar conocimientos y competencias nuevas</li> <li>• Trabajar en forma segura</li> <li>• Perseguir el aprendizaje independiente</li> <li>• Asumir responsabilidad por el aprendizaje propio</li> <li>• Pensar en forma abstracta</li> <li>• Organizar, procesar y retener información</li> <li>• Interpretar y comunicar información</li> <li>• Realizar indagaciones sistemáticas, con seguimiento para encontrar respuestas</li> <li>• Usar el tiempo en forma eficaz y eficiente sin sacrificar la calidad</li> <li>• Elegir la mejor forma de abordar las tareas</li> <li>• Comenzar las tareas, darles continuidad y completarlas</li> <li>• Ser adaptable</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer de manera competente</li> <li>• Leer, comprender y usar materiales tales como gráficas, tablas y diagramas</li> <li>• Comprender y hablar el idioma en el que se maneja la empresa</li> <li>• Escribir en forma eficaz en las lenguas en las que se llevan a cabo los negocios</li> <li>• Saber escribir como para satisfacer las necesidades del grupo objetivo</li> <li>• Escuchar y comunicarse de manera eficaz</li> <li>• Saber escuchar para comprender y aprender</li> <li>• Usar los conocimientos aritméticos eficazmente</li> <li>• Saber expresar las ideas y visiones propias</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducirse en forma apropiada en el trabajo</li> <li>• Trabajar en equipos o grupos</li> <li>• Interactuar con compañeros de trabajo</li> <li>• Respetar los pensamientos y las opiniones de los demás integrantes del grupo</li> <li>• Trabajar según las pautas culturales del grupo</li> <li>• Comprender y contribuir a las metas de la organización</li> <li>• Planificar y tomar decisiones con otras personas y apoyar los resultados</li> <li>• Asumir la responsabilidad por las acciones</li> <li>• Formar alianzas y coordinar diversas experiencias</li> <li>• Trabajar en pos del consenso grupal en la toma de decisiones</li> <li>• Valorar los aportes de los demás</li> <li>• Aceptar la retroalimentación</li> <li>• Resolver conflictos</li> <li>• Ofrecer orientación, ejercer de mentor, dar retroalimentación</li> <li>• Liderar con eficacia</li> <li>• Movilizar grupos para lograr un rendimiento elevado</li> </ul>
<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar en forma creativa</li> <li>• Resolver problemas de manera independiente</li> <li>• Comprobar que los supuestos sean verídicos</li> <li>• Identificar problemas</li> <li>• Tener en cuenta el contexto de los datos y las circunstancias</li> <li>• Identificar y sugerir ideas nuevas para cumplir con el trabajo (iniciativa)</li> <li>• Recolectar, analizar y organizar la información (planificación y organización)</li> <li>• Planificar y gestionar el tiempo, el dinero y otros recursos para lograr los fines</li> </ul>

*Tabla # 1: Competencias de empleabilidad: panorama general de competencias y habilidades.*

*Fuente (OIT, 2014)*

En el 2014, Manpower Group entrevista a más de 37,000 directivos de 42 países con el fin de identificar cuáles son los perfiles de profesionales más buscados y cuáles dificultades han tenido para encontrar el profesional con las

competencias adecuadas. De acuerdo con el estudio, y como se puede observar en la figura # 1, los ejecutivos identifican la mayor escasez de talento dentro de la categoría de “...oficios manuales cualificados. Los ingenieros ocupan la segunda posición en este ranking por tercer año consecutivo y los técnicos de producción, operaciones, mantenimiento entre otros, les siguen en tercer lugar.” (Manpower Group, 2014)



Figura # 1: Top 10. Puestos más difíciles de encontrar a nivel mundial.  
Fuente: (Manpower Group, 2014)

El estudio también pone en evidencia el impacto negativo en el desempeño y competitividad de las organizaciones, al no contar con el recurso humano debidamente competente. Puede observarse la priorización de estos impactos en la figura # 2.



Figura # 2: Impacto de la escasez de talento en las organizaciones.  
 Fuente: (Manpower Group, 2014)

Finalmente, el estudio revela que la principal razón por la que un directivo tiene dificultades para cubrir vacantes es que los candidatos no cuentan con las habilidades o competencias técnicas necesarias. Ver detalle en figura # 3.

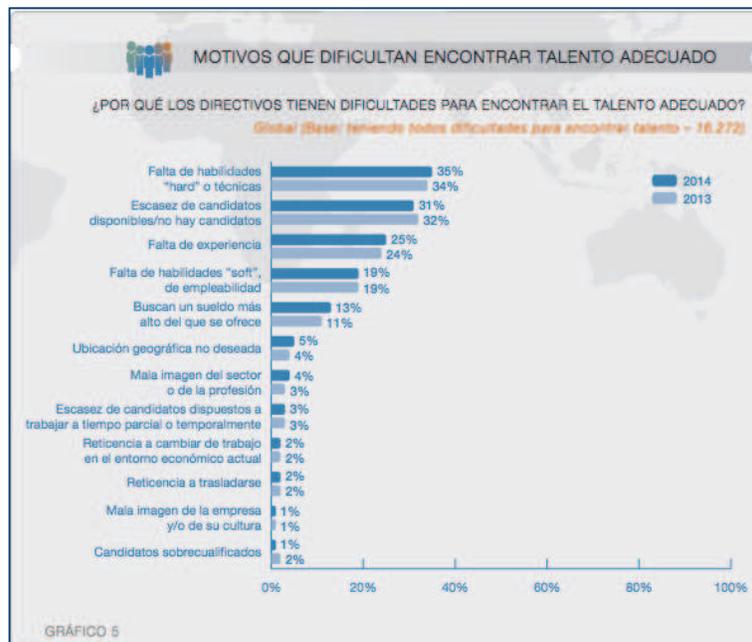


Figura # 3: Motivos que dificultan encontrar talento adecuado.  
 Fuente: (Manpower Group, 2014)

En nuestro país, CINDE (Coalición Costarricense de iniciativas de Desarrollo), por medio de su sitio web “*The Talent Place*”, busca vincular la academia con el mercado laboral para la ejecución de prácticas profesionales y pasantías, y ha identificado las carreras y las competencias de mayor demanda en el país, tanto para el sector servicios como para la de manufactura (The Talent Place, 2015). La información es la siguiente:

1. Top 10 de carreras universitarias sector servicios

- Ing. Software / Ing. Computadoras
- Administración de Empresas
- Contabilidad
- Ing. Industrial
- Ing. Electrónica
- Animación Digital, Producción Audiovisual y Diseño Gráfico
- Ing. Eléctrica
- Ing. Electromecánica
- Ing. Mecatrónica
- Economía

2. Top 10 de carreras universitarias sectores ciencias de la vida y manufactura avanzada.

- Ing. Industrial
- Ing. Mecánica
- Ing. Electromecánica
- Administración de Empresas
- Ing. Mantenimiento Industrial
- Ing. Electrónica
- Ing. Materiales
- Ing. Software / Ing. Computadoras

- Ing. Química
- Ing. Mecatrónica

### 3. Top 10 Soft Skills (Habilidades blandas)

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Servicio al cliente, conocimiento del cliente
- Capacidad analítica y de resolución de problemas
- Atención al detalle
- Deseos de aprender, curiosidad investigativa y estar a la vanguardia
- Adaptabilidad, saber priorizar y manejo de tareas múltiples
- Lógica matemática y habilidades para la computación e informática
- Ética, compromiso, honestidad e integridad

La relación entre competitividad empresarial y competencias laborales es un tema sustantivo para las universidades, quienes, de forma histórica se han desempeñado en tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la difusión cultural, siendo el desarrollo de competencias profesionales un eje fundamental en la formación y docencia universitarias que cuenta con el reto de ajustarse de forma rápida, a las demandas de los empleadores en un mercado sumamente dinámico.

La Universidad de Costa Rica, pionera en el tema de investigación de competencias laborales en el país, a través del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) y en convenio con la Universidad Tecnológica de Tijuana, el pasado 5 de junio anunció la creación de un Sistema Nacional de Competencias Laborales en la administración pública. Este sistema busca *“...utilizar estándares de competencias laborales como instrumentos para el reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de los*

*funcionarios públicos bajo el Régimen de Servicio Civil*" (CICAP, 2015) y es un primer esfuerzo por normalizar como país, el tema de las competencias laborales, un tema que como hemos visto, impacta directamente a competitividad empresarial y del país.

- **Justificación**

De acuerdo con el último Informe de Competitividad Global (The Global Competitiveness Report 2014 - 2015, 2014), Costa Rica se encuentra en el puesto número 51, observándose que su posición ascendió diez puntos con respecto al informe del 201-2012. El informe destaca como fortalezas del país, el contar con uno de los mejores sistemas educativos de la región, una alta implementación de tecnologías y una fuerte capacidad para innovar. Además el país se ha caracterizado a lo largo de su historia, por contar con una ubicación geográfica beneficiosa para las relaciones comerciales.

A pesar de las fortalezas y logros anteriormente descritos, Costa Rica se enfrenta a un mercado global cada vez más competitivo, donde las barreras geográficas cada vez son menos importantes, especialmente para las empresas de servicios y donde las debilidades país sostenidas en el tiempo, como una deficiente infraestructura de transporte, el difícil acceso al crédito y el creciente déficit presupuestario, son una barrera para generar inversión y nuevas fuentes de trabajo.

Ante la situación anteriormente descrita, el país tiene como reto cubrir las necesidades de empleabilidad de las empresas nacionales, regionales y transnacionales con un recurso humano que tenga una gran capacidad de adaptabilidad al cambio y cumpla con las expectativas a nivel de competencias técnicas, profesionales y personales. Las empresas requieren contar con el talento humano que les permita diferenciar sus productos y servicios en el mercado de forma competitiva; esto quiere decir que el talento humano debe estar enfocado en lograr la eficiencia en el uso de los recursos y en la ejecución

de sus procesos, en la calidad de los productos y sus servicios y en el incremento de la productividad.

Recae sobre las universidades la responsabilidad de conocer los requerimientos a nivel de competencias laborales por parte de los empleadores e incluir la formación de dichas competencias en sus planes de estudio.

- **Problema**

En los últimos 20 años, Costa Rica ha desarrollado una estrategia de competitividad que promueve al país como proveedor de mano de obra altamente calificado, y lo destaca en el 2014 como el “...exportador #1 en servicios de valor agregado en América Latina, sobrepasando a Chile, Brasil, Argentina y Perú”. (CINDE, 2015)

Según se ha expresado en los párrafos anteriores, el sistema educativo de Costa Rica se destaca en la región por su calidad, pero también se ha hecho referencia a que no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial, existe escasez del talento específico requerido por las empresas empleadoras. En el caso de Costa Rica, pareciera que a pesar de contarse con una buena base en educación general, el país aún no está siendo lo suficientemente ágil para adecuar los planes de estudio a las demandas cambiantes del mercado.

Al hablar de competitividad en las empresas, tanto en la manufactura como en los servicios, se habla entre otras cosas, de un conjunto de elementos relacionados con la capacidad de operar eficientemente, mantener e incrementar la productividad y asegurar la calidad. Ante este panorama, resulta importante conocer cuáles son las competencias que debe tener un profesional para poder aportar a estos tres elementos de la competitividad. También resulta relevante identificar si los Profesionales de la Calidad (Ingenieros Industriales, Ingenieros en Producción o profesionales con algún posgrado en gestión de la calidad o similar) cuentan con estas competencias.

- **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las competencias que actualmente adquiere en sus estudios universitarios un Profesional de la Calidad, y cómo impactan éstas en la competitividad de una empresa de servicios?

- **Objetivos**

- i. Objetivo General**

Identificar si las competencias laborales que desarrolla durante sus estudios un Profesional de la Calidad en el país, impactan positivamente en la productividad de las empresas de servicio.

- ii. Objetivos Específicos**

- Identificar las principales competencias que las empresas de servicios del país demandan de los Profesionales de la Calidad, para conocer qué se espera de ellos en el desempeño de puestos de influencia en las organizaciones.
- Evaluar las competencias adquiridas por los Profesionales de la Calidad en el transcurso de sus estudios, para determinar si cumplen con las necesidades y demandas de las empresas de servicio a nivel nacional.
- Detectar las competencias laborales más importantes para los actuales Profesionales de la Calidad, y como éstos impactan positivamente, mediante su desempeño en la competitividad de las empresas.
- Proponer el la inclusión o fortalecimiento desde los planes de estudios universitarios, de aquellas competencias que las empresas consideren prioritarias para el impulso de la competitividad laboral de los Profesionales de la Calidad.

- **Alcances**

Los alcances esperados con la presente investigación se explican brevemente a continuación:

- Analizar cada una de las competencias identificadas como de alto valor por parte de los empleadores con relación al desempeño de los Profesionales de la Calidad.
- Analizar detalladamente aquellas competencias que los actuales Profesionales de la Calidad adquirieron durante sus estudios.
- Identificar aquellos vacíos existente entre las demandas de competencias por parte de los empleadores y la oferta de competencias que ofrecen los actuales Profesionales de la Calidad.
- Realizar las recomendaciones que correspondan para fortalecer la posición del Profesional de la Calidad en el mercado laboral.
- **Limitaciones**

Las principales limitaciones identificadas para llevar a cabo esta investigación fueron:

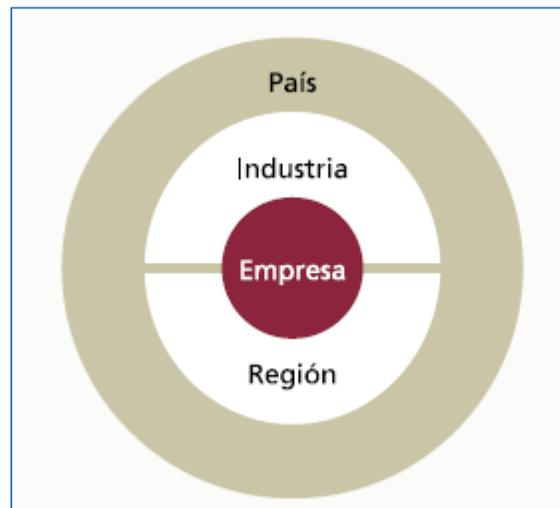
- La falta de información sobre la definición de los perfiles de los Profesionales de la Calidad requeridos por las organizaciones.
- La dificultad se acceder a un número representativo de profesionales que se desempeñen en puestos relacionados con la gestión de la calidad.

### III. Capítulo II: Marco Conceptual

- **Competitividad**

Al hablar de competitividad se debe conocer que existen una serie de ámbitos de análisis para este término, incluyendo niveles de análisis micro (la empresa), meso (la industria y la región geográfica) y macro (el país):

*“Gráficamente, se representan en forma de anillos concéntricos para ilustrar la idea de que en la competitividad de la empresa influyen las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones la determinan las condiciones nacionales.”* (Romo Murillo & Abdel Musik, 2005)



*Figura # 4: Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.  
Fuente: (Romo Murillo & Abdel Musik, 2005)*

Al hablar la competitividad de una empresa, se hace referencia a las ventajas competitivas en los procesos de producción y de organización que se reflejan en el precio y en la calidad de sus productos, frente a sus competidores directos. En este ámbito, la definición de competitividad es bastante sencilla y clara: *“La capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios”* (Romo Murillo & Abdel Musik, 2005)

La competitividad, a nivel industrial, tiene como condición la presencia de un conjunto de empresas que se dedican a actividades económicas similares de

tal forma que la competitividad industrial en gran medida es el resultado de la competitividad de las empresas individuales y *“tienden a verse beneficiadas en distintas formas, al crearse un círculo virtuoso entre el desempeño de la empresa y el de la industria”*. (Romo Murillo & Abdel Musik, 2005)

La competitividad regional parte de tres elementos básicos: la ubicación, el talento humano y la correlación existente entre la competitividad de las empresas y su entorno. Conforme un ambiente empresarial mejora, mejora su entorno (infraestructura, educación, etc.), el conjunto se vuelve más atractivo para invertir y se convierte en una región más competitiva.

En cuanto a la competitividad país, Michael Porter define cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación:

- Las condiciones de los factores tales como mano de obra calificada, infraestructura y financiamiento.
- Las condiciones de la demanda en el mercado nacional para los bienes o servicios producidos por una industria determinada.
- Las industrias relacionadas y de apoyo. Se refiere a la presencia de los proveedores y otras industrias competitivas relacionadas en escala internacional.
- Las estrategias de la empresa, la estructura y la rivalidad con similares.

Finalmente, Porter señala que la productividad es la última medida de la competitividad, ya que aquella determina el nivel de vida de un país.

- **Competencias laborales**

Existen múltiples y variadas definiciones de competencia laboral. Sin embargo, un concepto pertinente a esta investigación la define como una *“...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”* (OIT, 2014)

Al hablarse de competencias hay que hacer referencia a cuatro elementos fundamentales: los conocimientos apropiados (saber), las habilidades y las destrezas (saber hacer), las actitudes (saber ser) y la capacidad de hacer uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en distintos entornos (personal, laboral, intelectual, etc.). Por esta razón, se considera que la formación por competencias debe llevarse a cabo desde un punto de vista integral, como lo indica el documento elaborado por Corpoeducación, en el marco del convenio con el Ministerio de Educación Nacional de Bogotá, Colombia “... *al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legítima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento*” (Organización de Estados Iberoamericanos, 2003).

Desde el punto de vista laboral, la aplicación del concepto de competencias laborales dio inicio en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), con la definición de políticas específicas, cuyo objetivo era generar competitividad en distintos sectores de la economía. De ahí, surge el concepto de que la competencia se debe demostrar por medio del desempeño de la persona, y este desempeño debe ser observable, medible y evaluable.

Otro elemento importante al hablar de competencias tiene que ver con la educación. De acuerdo con Leonard Mertens, las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, ya que su adecuada gestión busca “*acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo*” (Mertens, 2005).

Finalmente, de acuerdo con la Organización de Estados Iberoamericanos, las competencias laborales pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- Competencias laborales generales: aquellas competencias que no están ligadas a una ocupación en particular o a un sector económico. Este tipo de competencias son necesarias para ingresar y mantener un trabajo y se pueden clasificar según se indica en la Tabla # 2:

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

*Tabla # 2: Competencias laborales generales.  
Fuente: (Mertens, 2005)*

- Competencias laborales específicas: Son aquellas competencias específicas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones de un sector productivo. *“Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas Organizacionales”* (Organización de Estados Iberoamericanos, 2003). Generalmente, este tipo de competencias son agrupadas por afinidad de funciones, de tal manera, que las ofertas académicas apliquen para varios grupos de ocupaciones.

- **Mercado laboral**

Se entiende por mercado de trabajo o mercado laboral la confluencia de la demanda y de la oferta de trabajo, los empleadores y los empleados.

Sus principales características se detallan a continuación:

- Debe existir la libertad del empleado, no debe existir esclavitud.
- Se caracteriza por estar influido y regulado por el Estado por medio del derecho laboral, los contratos y convenios colectivos de trabajo.
- Tiene innegables connotaciones políticas y sociales, ya que impacta los ingresos económicos que afectan las condiciones de vida de los empleados.
- Aunque en la mayoría de mercados un exceso de oferta se traduce en una reducción del precio, *“en el mercado de trabajo es posible que la oferta exceda la demanda laboral por períodos prolongados”* (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, s.f).
- Puede contar con una estructura monopsonio, que se caracteriza porque existe un único demandante, mientras que muchos individuos ofrecen su mano de obra.

Como se explicó en el párrafo anterior, la participación del Estado con sus políticas de empleo es esencial. Dentro de estas políticas destacan tres grandes grupos según estudios realizados por la OIT:

- Las políticas dirigidas a la oferta: Generalmente apuntan a limitar la oferta, ya sea en cuanto a la PEA (Población económica activa) o a la cantidad de horas trabajadas.
- Las políticas dirigidas a la demanda: A medida que la demanda de bienes y servicios crece, también lo hace la demanda de trabajo derivada.
- Las políticas dirigidas a la formación salarial: Los salarios no se definen únicamente por oferta y demanda, pues se da la intervención de sindicatos y asociaciones de empleadores en el marco de convenios colectivos de trabajo.

Uno de los factores relevantes del mercado laboral es que a lo largo de la historia se ha visto afectado por la contante evolución en los procesos productivos, la organización del trabajo y la tecnología. Estos cambios han provocado que se modifiquen las competencias requeridas en los empleados, lo que ha generado brechas entre lo requerido por el empleador y la oferta por parte de los trabajadores lo cual tiene un impacto directo en el desempleo.

Los principales cambios generados en el mercado laboral exigen de las universidades el desarrollo de las siguientes competencias en sus estudiantes (Obando & Rojas, 2007):

- Capacidad de adaptación y anticipación a los cambios del entorno y situaciones imprevistas.
  - Dinámica de aprendizaje constante.
  - Capacidad de ejecutar trabajos más complejos e intervenir en funciones de gestión y en procesos de calidad.
  - Pensamiento creativo
  - Capacidad para la toma de decisiones.
  - Procesamiento de información y solución de problemas.
- 
- **Gestión de la Calidad**

El Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) de acuerdo con (Camisón, Cruz, & González, , 2007) es:

*“El conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.”*

Los esfuerzos realizados por una organización para asegurar la calidad de sus productos y de sus servicios ofrece tanto beneficios internos (para la

empresa) como externos (para el entorno socioeconómico en que se desenvuelve la organización).

A aquellas empresas que gestionan la calidad bajo un estándar como lo es la Norma ISO 9001, se les facilitan las relaciones comerciales y el entendimiento en relación a la calidad ofrecida y esperada. Además, se ofrece un impacto positivo en la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales.

Por otra parte, la mejora de la calidad de los productos y/o servicios permite que las empresas sean más eficientes, decrezcan sus costos y por ende, aporten a la competitividad del general del país.

- **Gestión de la calidad en empresas de servicios**

De acuerdo a (Camisón, Cruz, & González, 2006):

*“...un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se ven satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.”*

La calidad del servicio se enfoca en los atributos o elementos del servicio que son importantes para al cliente. Estos atributos o dimensiones han sido analizados por distintos autores; la propuesta más aceptada es la de Parasuraman Zeithaml y Berry y que recopila (Camisón, Cruz, & González, 2007):

- a. Elementos tangibles que acompañan el servicio, tales como el aspecto físico de las instalaciones, el equipo, el personal y el material de comunicación.
- b. Fiabilidad o habilidad para realizar el servicio ofrecido de forma confiable y con exactitud.
- c. Capacidad de respuesta o disposición para ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.

- d. Seguridad o conocimiento demostrado por los empleados y su capacidad de inspirar confianza y credibilidad.
- e. Empatía o atención personalizada que la empresa da a sus clientes.

- **El Profesional en Calidad**

Para efectos de la presente investigación, se consideran Profesionales de la Calidad, a aquellos profesionales en Ingeniería Industrial, Ingeniería en Producción, Control de la Calidad o con posgrados en Gestión de la Calidad. Estos profesionales tienen, dentro de las organizaciones, funciones relacionadas con la planificación y dirección de los recursos, así como con el aseguramiento de la calidad de los procesos, productos y servicios; todo esto con el fin de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas.

#### IV. Capítulo III: Marco Metodológico

- **Tipo de Investigación**

La presente investigación se llevó a cabo a través de dos tipos de investigación:

- **Investigación descriptiva:** Este tipo de investigación busca especificar las propiedades importantes de aquello que se estudia, ya sea personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El interés de este tipo de investigación no es identificar cómo se relacionan las variables mediadas, sino medirlas con la mayor exactitud posible.

*“En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.)”* (Hernández Sampieri et al., 2010).

Se considera que esta investigación es descriptiva porque se hace uso de encuestas, instrumento que permite recolectar los datos y obtener la información necesaria para deducir ciertos resultados. Adicionalmente, se estudiarán investigaciones anteriores sobre la evolución y el desarrollo de las competencias laborales y la oferta de perfiles de las carreras relacionadas con la gestión y el control de la calidad.

- **Investigación explicativa:** Este tipo de investigación busca explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. Este tipo de investigación *“Se encuentra más estructurado que el resto de las investigaciones (de hecho implica el propósito de éstas), además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno al que se hace referencia”* (Hernández Sampieri et al, 2010).

Se considera que esta investigación es explicativa porque, entre otras cosas, busca explicar la relación que tienen las competencias de los Profesionales de la Calidad en la competitividad de las empresas para las que laboran.

- **Enfoque de la investigación**

De acuerdo con Hernández Sampieri et al (2010), existen tres grandes tipos de investigaciones:

a. **Investigación cuantitativa:** Este tipo de investigación utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis. Para probar las teorías planteadas hace uso de la medición numérica y el análisis estadístico.

Las principales características de este tipo de investigación son:

- Se plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- Con base en la revisión de literatura y el planteamiento de un marco teórico, se plantea una hipótesis.
- Somete a prueba la hipótesis a través de diseños de investigación.
- El resultado de la prueba de la hipótesis puede derivar en un aporte de evidencia, si la hipótesis se comprueba, o en una refutación de la hipótesis que origina el planteamiento de nuevas hipótesis.
- La recolección de datos se fundamenta en la medición.
- Los datos deben ser analizados mediante métodos estadísticos.
- Debe prevalecer la objetividad con base en los datos obtenidos.
- Deben seguir un patrón predecible y estructurado.
- Buscan explicar y predecir los fenómenos investigados.

b. **Investigación cualitativa:** Este tipo de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica. Se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de quienes participan

en la investigación dentro de un contexto determinado y en un ambiente natural. Las principales características de este tipo de investigación son:

- La pregunta de investigación e hipótesis pueden ser planteadas antes, durante o después de la recolección de datos.
- El proceso de indagación se caracteriza por ir y venir entre los hechos y su interpretación.
- Las fases de recolección de datos y análisis se dan prácticamente de forma simultánea.
- El investigador no sigue un proceso claramente definido.
- Se base en un proceso lógico inductivo: Explora, describe y plantea una teoría.
- Los datos cualitativos son “*Descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones*” (Hernández Sampieri et al , 2010)

c. **Investigación mixta:** Es aquella investigación que combina el enfoque cuantitativo y el cualitativo, de tal forma que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

Para el presente trabajo se propuso utilizar le investigación mixta que aporta a la investigación, las ventajas que conllevan ambos métodos. Por un lado, se utilizó el enfoque cuantitativo al usar la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a la pregunta de investigación y establecer los comportamientos de la población en estudio; por medio de la medición numérica y la estadística. Por otra parte, el enfoque cualitativo agregó la flexibilidad requerida para ajustar la investigación con base en los resultados que se vayan obteniendo en el proceso.

- **Diseño de la investigación**

*“El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”* (Hernández Sampieri et al, 2010). Para el presente trabajo, el diseño de la investigación es no experimental-transeccional, ya que busca analizar las relaciones de las variables sin controlar o manipular los sujetos o las condiciones del estudio. Adicionalmente, tiene la característica de que el estudio se realiza en un momento único en el tiempo y describe las vinculaciones y asociaciones existentes entre las variables .

- **Población**

Los sujetos seleccionados para completar las encuestas fueron individuos con las siguientes características:

- Egresados de carreras universitarias de ingeniería industrial o de maestrías relacionadas con la gestión de la calidad.
- Estudiantes activos que están cursando aún su carrera universitaria en ingeniería industrial o gestión de la calidad.
- Profesionales que estudiaron en universidades privadas o públicas y que se desempeñan en puestos relacionados con la gestión de la calidad.
- Edades variadas, entre 20 y 50 años.
- Individuos activos laboralmente.

Los sujetos seleccionados, a quienes se les realizó la entrevista fueron individuos con las siguientes características:

- Ejecutivos altamente calificados, con posiciones importantes relacionadas con la contratación de personal en empresas de servicios.

- **Muestra**

La muestra de la presente investigación se ha ido determinado durante la investigación y se fue ajustando en el transcurso del estudio. La presente investigación no pretende generalizar los resultados, pero sí procura la comprensión de las variables encontradas y las relaciones entre las mismas.

La muestra seleccionada es no probabilística o dirigida, la cual se caracteriza por ser un subgrupo de la población en la que la elección depende de las características de la investigación y no de la probabilidad. *“Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador”* (Hernández Sampieri et al, 2010).

Se aplicaron 50 encuestas con el propósito de mostrar las competencias laborales adquiridas por los Profesionales de la Calidad mientras estudian y/o trabajan.

Se entrevistó a cinco profesionales de alto perfil, reclutadores de empresas de servicios o gerentes de recursos humanos, para identificar aquellas competencias que consideran indispensables para el desempeño laboral de los Profesionales de la Calidad.

- **Tipo de muestreo**

De acuerdo a lo recopilado por Ferres (2010), existen cinco tipos de muestreo no probabilístico:

- Muestreo por cuotas: se basa en seleccionar la muestra después de dividir la población en grupos o estratos.
- Muestreo por conveniencia: consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra.
- Muestreo de bola de nieve (o muestreo por referidos): se realiza sobre poblaciones de difícil acceso y se solicita a cada sujeto que refiera otro.

- Muestreo casual o accidental: los individuos son elegidos de manera casual, sin ningún juicio previo.
- Muestreo discrecional (o muestreo por juicio): los sujetos se seleccionan con base en conocimiento y juicio del investigador.

Para la presente investigación se utilizó un muestreo por conveniencia, ya que las muestras seleccionadas fueron accesibles para el investigador.

- **Fuentes de información**

*“Las fuentes de información son todos aquellos recursos que tienen datos, formales, informales, escritos, orales o multimedia”* (Silvestrini Ruiz & Vargas Jorge, 2008). Se entiende por fuente de investigación primaria aquella información producto de una investigación o de una actividad creativa que no ha sido sintetizada y organizada previamente; por su parte, la fuente de investigación secundaria hace referencia a información debidamente estructurada y sirve para apoyar la investigación. En el presente trabajo, se hace uso de ambos tipos de fuentes:

- Fuentes primarias: Encuestas realizadas tanto a estudiantes y profesionales de Ingeniería Industrial o con alguna especialidad en gerencia de la calidad; como a gerentes de recursos humanos y/o, responsables de identificar y evaluar las competencias de aquellos profesionales que ocupan u ocuparán cargos relacionados con la gestión de la calidad.
- Fuentes secundarias: A lo largo de la investigación se recurrió a estudios realizados por organizaciones competentes como la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y universidades nacionales e internacionales.

- **Recolección de datos**

La recolección de datos se puede llevar a cabo con diversas técnicas: las encuestas, la observación, la toma de muestras y las entrevistas, entre otras. Para la presente investigación los datos fueron recolectados con los siguientes instrumentos:

- Encuestas: De acuerdo con Hernández Sampieri et al (2010), la entrevista es *“un conjunto de preguntas con una o más variables para medir”*. Es un método descriptivo que permite descubrir ideas, necesidades, preferencias y hábitos.

La encuesta a empleada en esta investigación se aplicó de dos formas:

- Vía electrónica: Consistió en enviar la información con las preguntas necesarias por correo electrónico.
  - Auto aplicada: Consistió en hacer llegar de forma personal el formulario al encuestado.
- Entrevistas estandarizada: Consistió en un la aplicación de cuestionario forma oral, planteando el entrevistador las preguntas y anotando las respuestas. Al ser una entrevista estandarizada, se reduce la espontaneidad del sujeto entrevistado, pero aumenta la fiabilidad de los resultados.

- **Variables**

*“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”* (Ferrer, 2010). Al tener la presente investigación un enfoque cualitativo, las variables del estudio fueron principalmente:

- Las competencias que, de acuerdo con los reclutadores o gerentes de recursos humanos, deben cumplir los profesionales asignados a funciones propias de la gestión de la calidad.

- Las competencias que los estudiantes y Profesionales de la Calidad consideran fundamentales en el desempeño de sus funciones.
- La evaluación de las competencias adquiridas por los Profesionales de la Calidad durante sus estudios.
- Las competencias que se consideran indispensables para el adecuado desempeño por parte de los Profesionales de la Calidad.
- Las propuestas de desarrollo para desarrollar o fortalecer aquellas competencias que se determine son deficientes o débiles en los actuales Profesionales de la Calidad.

• **Cuadro de operacionalización de las variables**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADOR	CONCEPTUALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
1. Identificar las principales competencias que las empresas de servicios del país, demandan de los profesionales de la calidad, para conocer qué esperan de estos para lograr desempeñarse en puestos de jefaturas y gerencias.	Competencias demandadas	Listado de competencias	Competencias identificadas por los empleadores como indispensables para el desempeño laboral de los profesionales en calidad en las organizaciones	Entrevista Investigaciones existentes: publicaciones y sitios Web.	Entrevista: Preguntas # 1,2
2. Evaluar las competencias adquiridas por los profesionales de la calidad a lo largo de sus estudios, para determinar si cumplen con las necesidades y demandas de las empresas de servicio a nivel nacional.	Evaluación de competencias	Brechas detectadas entre las competencias demandadas por los empleadores y las adquiridas a través de los estudios.	Competencias que los estudiantes de carreras afines a la gestión de la calidad, adquieren durante sus estudios universitarios	Entrevista Encuesta	Encuesta: Pregunta # 8 Entrevista: preguntas # 3, 4
3. Detectar las competencias laborales más importantes para los actuales profesionales de la calidad, con el fin de conocer la forma de impactar positivamente mediante su desempeño en la competitividad de las empresas.	Competencias indispensables	Listado de competencias	Competencias que los profesionales en calidad de acuerdo a su experiencia, consideran como indispensables para el adecuado desempeño de sus funciones	Encuesta Investigaciones existentes: publicaciones y sitios Web.	Encuesta: Pregunta # 9 Entrevista: Preguntas # 5, 6
4. Proponer el desarrollo o fortalecimiento desde los planes de estudios universitarios, de aquellas competencias que las empresas consideren prioritarias para el impulso de la competitividad laboral de los profesionales de la calidad.	Propuestas de desarrollo	Listado de propuestas	Iniciativas tales como talleres, cursos y técnicas de aprendizaje que permitan el desarrollo de aquellas competencias que identificadas en el análisis de brechas de competencia	Entrevista Investigaciones previas: publicaciones y sitios Web.	Encuesta: Pregunta # 10 Entrevista: Preguntas # 7, 8

*Tabla # 3: Operacionalización de las variables.*

*Fuente: Elaboración propia, 2015*

## V. Capítulo IV: Análisis

- **Datos generales de la Encuesta**

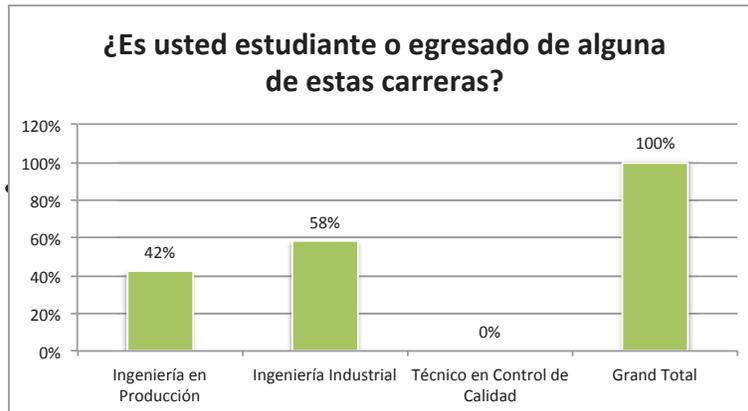
Con el fin de poder cumplir con los objetivos de la presente investigación se procedió a efectuar una encuesta a 50 individuos, estudiantes y/o profesionales de las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería en Producción y similares. Las principales características de este grupo se resumen a continuación:

- Los encuestados se encuentran en un rango de edades que oscila entre los rangos de 18 a 23 años (15,30%) hasta más de 41 años (7,14%), siendo el rango de mayor participación el grupo ubicado en el rango de lo 31 a los 40 años (19,38%).



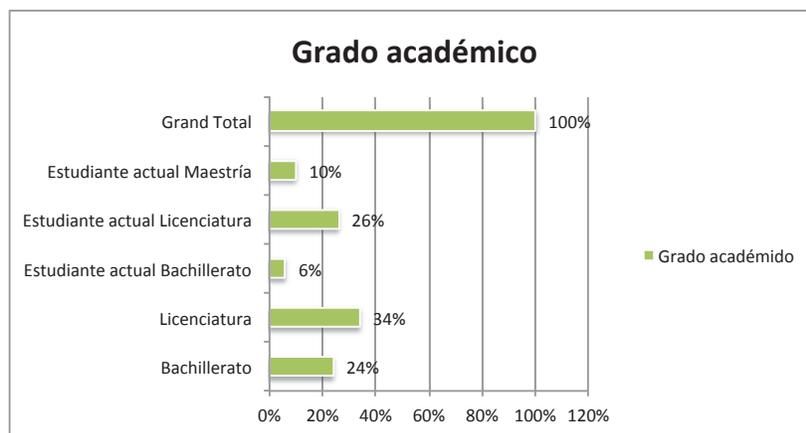
*Gráfico # 1: Rango de Edad Encuestados.  
Elaboración: Propia, 2015*

- Un 58% de los encuestados estudió o estudia en una universidad privada, mientras que el restante 42% estudió o estudia en una universidad pública.
- De los encuestados un 58% estudió o estudia Ingeniería Industrial y un 42% Ingeniería en Producción.



*Gráfico # 2: Carrera universitaria de los encuestado.  
Fuente: Elaboración propia, 2015*

- Un 26% de los encuestados se encuentra estudiando el grado de licenciatura, un 6% es estudiante actual de bachillerato y un 10% se encuentra cursando una maestría. Por otra parte, un 34% es graduado de licenciatura mientras un 24% lo es de bachillerato.



*Gráfico # 3: Grado académico de los Encuestados.  
Fuente: Elaboración propia, 2015*

- Un 94% de los encuestados se encuentra laborando, mientras que un 6% no. Por otra parte un 84% de los encuestados trabaja para empresas de servicios.

- En cuanto a los cargos que ocupan los encuestados que actualmente laboran, se observa que un 53% ocupa puestos catalogados de especialista, técnico o analista, un 20% ocupa puestos de jefatura o coordinación y, un 23% puestos de gerencia.



*Gráfico # 4: Nivel de puestos que ocupan los encuestados.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

- **Datos generales de las entrevistas**

Como parte del proceso de investigación y siempre con el fin de poder cumplir con los objetivos de la misma, se realizaron 5 entrevistas a profesionales tomadores de decisión en la contratación de personal en empresas de servicios. A continuación, se ofrece un resumen de las calidades de este grupo:

Entrevistado	Puesto de trabajo	Sector de empresa para la que labora	Años de Experiencia
# 1	Jefe de Recursos Humanos	Cooperativa	10
# 2	HR Generalist	Banca	15
# 3	Gerente de Operaciones	Banca	22
# 4	Gerente de Capital Humano	Banca	9
# 5	Jefe de Reclutamiento	Entidad Pública	12

*Tabla # 4: Perfil de Entrevistados.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

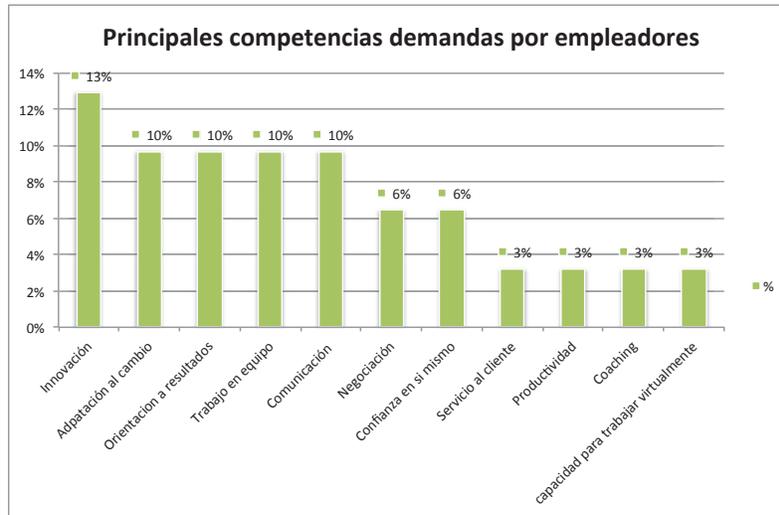
- **Resultados por variables**

- i. **Competencias demandadas**

Resulta importante destacar que al consultar a los entrevistados *“Según su percepción y experiencia ¿cuál es el impacto de las competencias laborales en la competitividad de una empresa?”* (Pregunta # 1, Anexo 2), todos coinciden en un aspecto fundamental: Contar con las adecuadas competencias laborales en los equipos de trabajo, facilita la consecución de las metas de la organización:

- *“Dependiendo de la calidad de ese recurso, así serán también los resultados de la empresa”* (Acuña, 2015)
- *“Favorecen el alinear los requerimientos estratégicos y las competencias que requieren para que se cumplan con las destrezas de los colaboradores”* (Arias, 2015)
- *El motor de toda empresa es el recurso humano, y dependiendo de la calidad de ese recurso, así serán también los resultados de la empresa. Las competencias técnicas son sumamente importantes, sin embargo las competencias blandas son las que realmente componen a un ser humano profesional.* (Acuña, 2015)

Adicionalmente, los entrevistados identifican como las competencias de mayor demanda en el mercado laboral (Anexo 2, pregunta # 2) la capacidad de innovar (13%) y las capacidades de adaptarse al cambio, de orientarse a los resultados y de trabajo en equipo (10%).



*Gráfico # 5: Principales competencias demandadas por los empleadores.*

*Fuente: Elaboración Propia, 2015*

## ii. Evaluación de competencias

Con el fin de identificar las brechas existentes entre las competencias demandadas por los empleadores y las adquiridas a través de los estudios universitarios, se procedió a consultar a los Profesionales de la Calidad cuáles son las principales competencias desarrolladas durante sus estudios (Anexo 1, pregunta # 8). Se utilizó para esta pregunta la clasificación de competencias desarrollada por Organización de Estados Iberoamericanos y que detalla (Mertens, 2005):

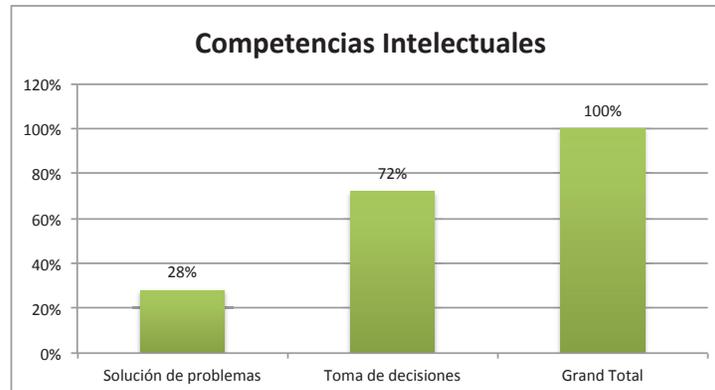
- Competencias personales
- Competencias intelectuales
- Competencias para el emprendimiento
- Competencias interpersonales
- Competencias organizacionales
- Competencias tecnológicas y lingüísticas

A continuación, los principales resultados obtenidos con esta pregunta:



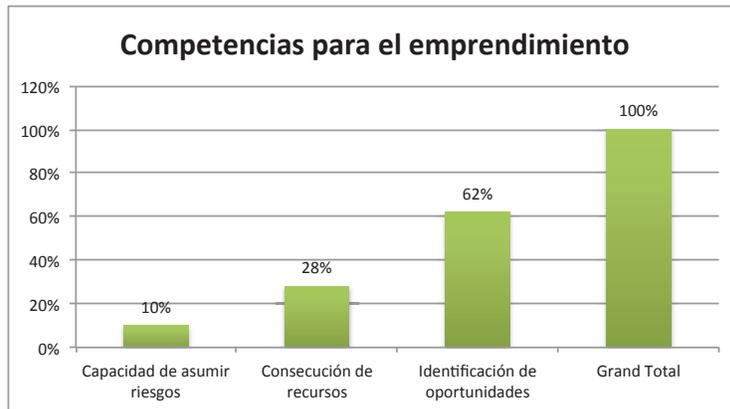
*Gráfico # 6: Principales competencias personales.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Destaca dentro de este tipo de competencias, la orientación a la ética con un 62% de menciones.



*Gráfico # 7: Principales competencias intelectuales.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Definitivamente, los encuestados coinciden en un 72% que de las competencias intelectuales la que más se desarrolló durante los estudios universitarios fue la capacidad para la toma de decisiones.



*Gráfico # 8: Principales competencias para el emprendimiento.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

La identificación de oportunidades sobresale con 62% de menciones al consultar sobre las competencias adquiridas durante el estudio para el emprendimiento.

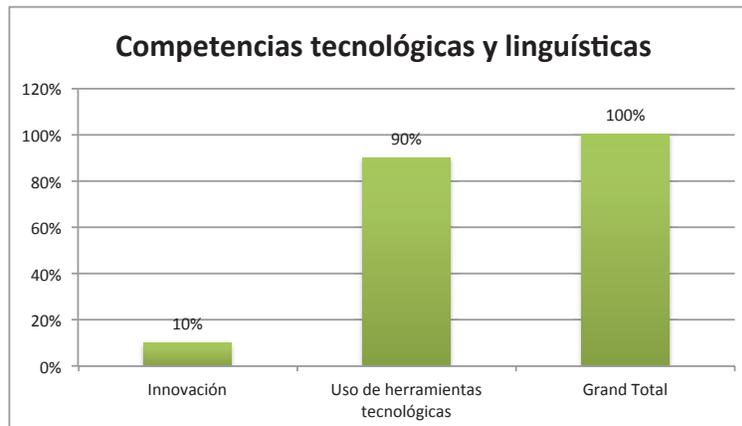


*Gráfico # 9: Principales competencias interpersonales.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

El trabajo en equipo (54%) , destaca dentro de las competencias interpersonales que según los encuestados adquirieron durante sus estudios universitarios.



*Gráfico # 10: Principales competencias organizacionales.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*



*Gráfico # 11: Principales competencias tecnológicas y lingüísticas.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Dentro de las competencias organizacionales destaca con un 76% la gestión de la información (Gráfico # 10) y dentro de las competencias tecnológicas y lingüísticas, sobresale con un 90% de menciones la competencia relacionada con el uso de las herramientas tecnológicas (Gráfico # 11).

Por otra parte, con el fin de identificar cómo impacta en la productividad y en la competitividad de las empresas, el trabajo de los Profesionales de la Calidad se formularon a los entrevistados dos preguntas.

La primera está relacionada con el conocimiento de las funciones de los Profesionales de la Calidad en una empresa (Anexo 2, pregunta # 3) y la segunda con el impacto que según criterio del entrevistado tiene la Gestión de la Calidad en la competitividad de las empresas (Anexo 2, pregunta # 4)

Para la pregunta # 3 destacan las siguientes afirmaciones:

- *“Asegurar la estandarización”* (Arias, 2015)
- *“Impulsar la mejora continua dentro de las organizaciones”* (Duarte, 2015)
- *“Proponer e implementar indicadores de calidad en los diferentes procesos de la organización”*. (Duarte, 2015)
- *“En pocas palabras diría que “ordenar la casa”. Me refiero a que cada profesional tiene su campo de expertise en su negocio, pero la función de un profesional en la Gestión de la Calidad es ordenar todas esas buenas ideas y sistematizarlas de tal forma, que la ejecución y control de las mismas sea un proceso fluido y lógico dentro del marco de la calidad”*. (Acuña, 2015)
- *“Seguimiento y control de los procesos de la organización”* (Castro, , 2015)

Resulta relevante señalar que todos los entrevistados afirman que la Gestión de la Calidad dentro de las organizaciones impacta positivamente en el nivel de competitividad de las organizaciones (Anexo 2, pregunta # 4) , porque:

- *“Nos permite trabajar bajo estándares y alinear a la organización”* (Castro, 2015)
- *“La Gestión de la Calidad permite contar con procesos estandarizados con lo cual las organizaciones mejoran su competitividad”* (Duarte, 2015).
- *Permite asegurar la estandarización, implementar métricas y la mejora continua de los procesos de la organización* (Duarte, 2015).

- *“Trabajar bajo estándares de calidad, la organización será más atractiva tanto para los clientes externos los cuales van a querer que mi organización sea la que maneje sus negocios, así como para los clientes internos, los cuales a nivel profesional y curricular al formar parte de una empresa que con altos estándares de calidad, les hace más atractivos a nivel laboral” (Coto, 2015).*
- *Creo que la gestión de la calidad ayuda a sistematizar todas las buenas ideas que se tienen en los negocios, y desarrollar sistemas de control y seguimiento (Acuña, 2015).*

### iii. Competencias Indispensables

Con el fin de identificar aquellas competencias indispensables para el adecuado desempeño de los Profesionales de la Calidad, se le consultó a los encuestados, cuáles son aquellas competencias que han debido desarrollar en su ejercicio laboral. Entre ellas destacan el trabajo en equipo (24%), la capacidad para la toma de decisiones (18%) y la capacidad para la solución de problemas y la ética (14%).



*Gráfico # 12: Principales competencias adquiridas durante el ejercicio profesional. Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Por otra parte, los empleadores que forman parte de esta investigación señalan como competencias indispensables para el desempeño de las funciones propias de la Gestión de la calidad, las siguientes (Anexo 2, pregunta # 5):

- Capacidad de negociación
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de análisis
- Comunicación asertiva
- Orientación al detalle
- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Capacidad de Planificación y Organización

Con el fin de facilitar la comprensión y análisis de las brechas, se realizó una homologación de competencias de las competencias citadas por los entrevistados con las desarrolladas por la Organización de Estados Iberoamericanos (Mertens, 2005):

Competencias resultado Entrevistas	Competencia resultante de la homologación
Capacidad de negociación	Toma de decisiones
Innovación	Innovación
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Liderazgo	Liderazgo
Capacidad de análisis	Gestión de la información
Comunicación asertiva	Comunicación
Orientación al detalle	Concentración
Adaptabilidad y Flexibilidad	Adaptación al cambio
Capacidad de Planificación y Organización	Gestión y manejo de recursos

*Tabla # 5: Homologación de competencias.  
Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Se identifican coincidencias y diferencias al comparar las competencias desarrolladas por los Profesionales de la Calidad durante sus estudios

universitarios y las competencias demandadas por los empleadores para este tipo de profesional

- a. Coincidencias:
  - i. Innovación
  - ii. Trabajo en equipo
  - iii. Liderazgo
  - iv. Comunicación
  - v. Gestión y manejo de los recursos
- b. Diferencias: Para los empleadores es relevante que los Profesionales de la Calidad cuenten con las siguientes competencias, mismas que los encuestados identificaron como competencias poco desarrolladas durante sus estudios universitarios, a excepción de la competencia gestión de la información.
  - i. Adaptación al cambio
  - ii. Toma de decisiones
  - iii. Gestión de la información
  - iv. Concentración

Por otra parte, los empleadores entrevistados afirman que de forma general, encuentran con cierta facilidad la mayoría de las competencias descritas en el párrafo anterior (Anexo 1, pregunta # 6). Sin embargo, señalan que las competencias relacionadas con la capacidad de negociación, la capacidad de comunicación y la adaptabilidad al cambio son las competencias que les resulta más difícil encontrar en este tipo de profesionales.

#### **iv. Propuestas de Desarrollo**

Con el fin de poder realizar las recomendaciones necesarias sobre el desarrollo de competencias desde las universidades, se consultó directamente a

los Profesionales de la Calidad, cuáles son las 3 competencias que según su criterio, las universidades deben estimular en un profesional enfocado en tareas propias de la gestión de la calidad (Anexo 1, pregunta # 10). Destacan entre las respuestas, la gestión de la información con 34% y la innovación con un 22%.



*Gráfico # 13: Competencias a estimular por las universidades en los Profesionales de la Calidad. Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Con relación a la pregunta , “¿De quién considera usted que es la responsabilidad de desarrollar las competencias laborales en un profesional? Explique” (Anexo 2, pregunta 7), se observa que los entrevistados comparten la visión de que la formación en competencias es una labor conjunta entre padres de familia, maestros y, definitivamente del profesional mismo. Sin embargo, destacan la responsabilidad de las organizaciones en ofrecer las oportunidades de desarrollo de competencias a sus colaboradores con el adecuado coaching:

- “De cada persona con un adecuado coaching por parte de la organización” (Castro, 2015).
- Del colaborador y la empresa a través del jefe quien deben ser soporte para el colaborador (Arias, 2015).

- *“En el ambiente laboral es responsabilidad de su superior orientarlo y darle el coach necesario para que desarrolle las competencias que le falten o bien fortalecerlas si son débiles”* (Duarte, 2015).

Finalmente, al consultar a los entrevistados sobre las técnicas utilizadas por la organización en la que labora para fortalecer y desarrollar las competencias (Anexo 2, pregunta 7), se identificó que en las empresas privadas existe una serie de iniciativas:

- *“Procesos de entrenamiento en línea, presenciales, on job training, coaching, stretch assignments”* (Arias, 2015).
- *“Programas de Coaching”* (Castro, 2015)
- *“Programas voluntarios llamados “Profesional Exitoso”, donde a inicio de año se lanzan encuestas sobre las diferentes competencias que los colaboradores quisieran desarrollar, y con base en estas respuestas, se desarrollan módulos específicos a lo largo del año”*. (Acuña, 2015)

En la empresa pública, para la que labora uno de los entrevistados, no existen iniciativas de desarrollo ni fortalecimiento de competencias.

## VI. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

- **Conclusiones**

Con base en las encuestas y entrevistas realizadas y de acuerdo con los objetivos planteados para la presente investigación, se puede concluir lo siguiente:

1. El impacto de las competencias laborales de un Profesional de la Calidad en la competitividad de las empresas de servicios, tiene que ver con las funciones que estos profesionales ejecutan en las organizaciones y se relacionan con el Impulso hacia la mejora continua, la implementación de una cultura de calidad, la sistematización de la ejecución y control de los procesos y la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
2. Para la adecuada ejecución de estas funciones, los Profesionales de la Calidad, según el punto de vista de los empleadores, deben contar con las principales competencias que se requieren hoy en día, para cualquier profesional, tales como la capacidad de innovar, la capacidad de adaptarse al cambio, la orientación a los resultados, el trabajo en equipo y la capacidad de comunicación y negociación; además consideran la competencia del liderazgo como de gran importancia para llevar a cabo los procesos de cambio, propios de la implementación de los planes asociados con la gestión de la calidad.
3. Se puede concluir con base en los resultados de la investigación, que todas las competencias identificadas por los encuestados como competencias desarrolladas a través de sus estudios universitarios, son valiosas para los empleadores, ya que les permiten ejecutar de forma correcta, sus funciones en las organizaciones. Sin embargo, más adelante se detallan oportunidades de mejora en cuanto a la calidad del desarrollo de algunas competencias específicas.
4. De acuerdo con lo indicado por los Profesionales de la Calidad, destacan entre las competencias indispensables para el adecuado desarrollo de sus

funciones en las organizaciones, el trabajo en equipo, la capacidad para la toma de decisiones, la capacidad para la solución de problemas y la ética profesional.

5. Por su parte, los empleadores señalan como competencias indispensables para este tipo de profesionales, la capacidad de innovación, el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de adaptación al cambio, el trabajo en equipo y la gestión y el manejo de la información y de los recursos.
6. Se identifica la existencia de una brecha entre las competencias adquiridas por los Profesionales de la Calidad a lo largo de su carrera universitaria, y las demandadas por los empleadores. Destacan entre las competencias que los empleadores echan en falta y les son más difíciles de encontrar en estos profesionales las siguientes:
  - Adaptación al cambio: Esta competencia cada vez adquiere mayor relevancia dentro de las organizaciones, pues ante una creciente competitividad, se ven obligadas a constantes cambios organizacionales, estratégicos y hasta estructurales. Las organizaciones aprecian a aquel profesional que tiene la capacidad de redirigir rápidamente sus esfuerzos y habilidades en pro de la empresa.
  - Toma de decisiones: Esta competencia consiste básicamente, en ser capaz de elegir la mejor opción entre varias de ellas. El desarrollo de esta competencia es importante para aquellos profesionales responsables de liderar la Gestión de la Calidad dentro de las organizaciones, ya que deben liderar el cambio y ajustar las estrategias de calidad a las estrategias globales.
  - Gestión de la información: En una sociedad donde han proliferado los recursos y las posibilidades de acceso a la información y donde esta es cada vez más abundante y diversa, resulta indispensable que los profesionales cuenten con habilidades robustas para la eficiente obtención, gestión y comunicación de la información. Esta competencia resulta apreciable para una adecuada implementación de

un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que estos sistemas se basan en indicadores de gestión estadísticos. Cabe mencionar que los encuestados señalan que esta competencia y la capacidad de análisis son competencias que han tenido que desarrollar durante su ejercicio profesional.

7. Es aceptado de forma general por las empresas, y así lo indicaron los profesionales con responsabilidades de reclutamiento de personal en 5 empresas de servicios diferentes, la relación existente entre las competencias laborales de los colaboradores de una organización y la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, porque estos profesionales aportan a la organización:
  - Liderazgo en los procesos de mejora continua.
  - Estandarización de los procesos en busca de eficiencias.
  - Gestión y aseguramiento de la gestión de la calidad de las organizaciones con el fin alcanzar cuota de competitividad local y global.
8. Actualmente, y de acuerdo con lo indicado por los entrevistados, existe conciencia por parte de las empresas, de que la Gestión de la Calidad es una herramienta que aporta beneficios relacionados con la estandarización de los procesos y las eficiencias de los mismos.
9. Los Profesionales de la Calidad consideran, que de acuerdo con sus experiencias profesionales, es necesario que las universidades fortalezcan el desarrollo las siguientes competencias:
  - Gestión de la Información
  - Trabajo en equipo
  - Orientación ética

- **Recomendaciones**

1. Las empresas de servicio que aspiran a mantener niveles altos de competitividad encuentran en los Sistemas de Gestión de la Calidad, un aliado para gestionar la calidad, ya que les facilita las relaciones comerciales y el entendimiento de la dinámica entre la calidad ofrecida y la esperada. La mejora de la calidad de los productos y/o servicios permite que las empresas sean más eficientes, decrezcan sus costos y por eso aporten a la competitividad del general del país. Por esta razón se recomienda que las empresas:
  - a. Asignen recursos a la Gestionar la Calidad.
  - b. Evaluar de forma permanente las competencias del personal de Calidad a través de un test de competencias, capacitaciones y entrenamientos.
2. Las universidades deben crear mecanismos flexibles y ágiles que les permitan conocer de primera mano, las necesidades de competencias laborales con las que cuentan las empresas. Es importante que los planes de estudio sean revisados de forma permanente, para incluir o fortalecer el desarrollo de competencias puntuales.
3. Resulta relevante que las universidades fortalezcan de forma prioritaria, el desarrollo de las siguientes competencias en sus planes de estudio:
  - a. Gestión y manejo de recursos
  - b. Capacidad de adaptarse al cambio
  - c. Orientación a los resultados
  - d. Capacidad de negociación
  - e. Solución de problemas
  - f. Concentración
4. Las universidades deben crear mecanismos flexibles y ágiles que les permitan conocer las demandas actualizadas de competencias por parte de los empleadores y renovar sus planes de estudio; pues según la

- investigación, competencias tales como la capacidad de comunicación, la capacidad de innovar, el liderazgo y la gestión y manejo de los recursos son competencias incluidas en los programas de enseñanza, pero no cumplen a cabalidad con las expectativas de los empleadores.
5. Aunque el primer responsable de desarrollar sus competencias laborales es el mismo profesional, es importante que las empresas asuman un rol activo en el desarrollo de las competencias laborales de sus colaboradores, ya que estos son su principal activo; para esto se recomienda crear programas de capacitaciones por competencias, e implementar técnicas de medición que incentiven la mejora continua (Test por competencias). También se sugiere que desarrollen alianzas con entes certificadores de competencias como el Centro Evaluador de Competencias Laborales (CECLUCR), que es promovido por el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica y que tiene como fin *“desarrollar Estándares de Competencias Laborales (ECL) que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño”* (CICAP, 2014) o especial

- **Referencias**

- Agualimpia, C. (2012). Definición de mercado de trabajo. From Definiciones de mercado de trabajo: [https://www.academia.edu/6413720/DEFINICION\\_DE\\_MERCADO\\_DE\\_TRABAJO](https://www.academia.edu/6413720/DEFINICION_DE_MERCADO_DE_TRABAJO).
- Arguelles, A., & Gonczi, A. (2001). Educación y Capacitación basada en normas de competencia. From Educación y Capacitación basada en normas de competencia: [https://books.google.co.cr/books?id=ZVMsKCifZY0C&pg=PA115&lpg=PA115&dq=competencias+profesionales+en+costa+rica&source=bl&ots=9a-ZU4bHWy&sig=ecJmi2W2XT-Rxln8Pe\\_yC\\_z9leU&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=competencias%20profesionales%20en%20costa%20rica&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=ZVMsKCifZY0C&pg=PA115&lpg=PA115&dq=competencias+profesionales+en+costa+rica&source=bl&ots=9a-ZU4bHWy&sig=ecJmi2W2XT-Rxln8Pe_yC_z9leU&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=competencias%20profesionales%20en%20costa%20rica&f=false).
- Brenes, C. (26 de Noviembre de 2014). ULACIT impulsa competitividad laboral del país. From ULACIT Reporter: <http://www.ulacit.ac.cr/ureporter/?p=2004>.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España: Pearson Educación.
- CICAP. (2014). ¿Qué es el CECLUCR? From CICAP: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/programas/programa-de-competencias-laborales/>.
- CICAP. (3 de Junio de 2015). UCR creará modelo nacional de competencias laborales. From CICAP: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/ucr-creara-modelo-nacional-de-competencias-laborales/>

- CINDE. (2015). ¿Por qué Costa Rica? From CONDE: <http://www.cinde.org/es/por-que>.
- CINDE. (2015). Sector Servicios. From CINDE: <http://www.cinde.org/es/sectores/servicios>.
- Ferrer, J. (2010). Operacionalización de variable. From Conceptos básicos de metodología de investigación: [http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable\\_03.html](http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html).
- Ferres, J. (2010). Tipos de Muestreo. From Blog metodología de investigación: <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Chile: Mc Graw Hill.
- Manpower Group. (2014). La escasez del talento continúa. From Manpower Group: [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/1f6d0fd5-5fb8-4b9a-b582-1b825cedcee3/2014\\_Talent\\_Shortage\\_WP\\_A4.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/1f6d0fd5-5fb8-4b9a-b582-1b825cedcee3/2014_Talent_Shortage_WP_A4.pdf?MOD=AJPERES).
- Mertens, L. (Marzo de 2005). El Enfoque de competencia laboral en la empresa. From El Enfoque de competencia laboral en la empresa: <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=34>.
- Obando, J., & Rojas, L. (Abril de 2007). Mercado laboral de Centroamérica y República Dominicana. From OIT: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_206085.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_206085.pdf).
- OIT. (2012). Mertens Leonard. From Plataforma de Gestión del conocimiento: <http://www.oitcinterfor.org/curriculum/mertens-leonard>.
- OIT. (2014). Definiciones de competencia en instituciones de formación profesional. From Organización Internacional para el trabajo: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-competencia-instituciones-formaci%C3%B3n-profesional>

- OIT. (2014). Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: La importancia de las competencias clave. From Competencias para el Empleo-Orientaciones de Política: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_371815.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371815.pdf).
- OIT. (2015). ¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad? Retrieved 2015 from Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/3-%C2%BFc%C3%B3mo-se-relacionan-competencia-laboral-competitividad>.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (Agosto de 2003). Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. (E. d. matemáticas, Ed.) From [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf).
- Ortega, A. V. (2006). El Reto de La Informalidad y La Pobreza Moderada. From El Reto de La Informalidad y La Pobreza Moderada: <https://books.google.co.cr/books?id=EQvqN75NuHQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Romo Murillo, D., & Abdel Musik, G. (3 de Marzo de 2005). Sobre el Concepto de competitividad. From CEPAL: <http://www.cepal.org/dmah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>.
- Rossi, J. (2014). CINDE. From Informe de labores 2014: <http://cdn.cinde.org.s3.amazonaws.com/content/resources/33.pdf?1426020637>.
- Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (Enero de 2008). Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias. From Universidad Interamericana de Puerto Rico: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>.
- The Global Competitiveness Report 2014 - 2015. (2014). The Global Competitiveness Report 2014 - 2015. From World Economic Forum: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>.
- The Talent Place. (2015). Carreras de mayor demanda. From The Talent Place: <http://www.thetalentplace.cr/carreras-de-mayor-demanda>

- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f). Curso de profundización -Gerencia de talento humano. Retrieved 31 de Julio de 2015 from [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_1\\_reflexiones\\_preliminares.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_reflexiones_preliminares.html).

- **Anexos**

## Encuestas sobre las competencias laborales de profesionales en la Gestión de la Calidad

Esta encuesta está dirigida a estudiantes activos y egresados, de las universidades privadas y públicas de Costa Rica, de las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería en Producción, Control de la Calidad o que cuenten con algún posgrado en Gestión de la Calidad o similar.

El objetivo de la encuesta es determinar cuáles competencias laborales se aprenden dentro y cuáles fuera de los centros universitarios.

Esta información es confidencial y únicamente con fines académicos.

**Instrucciones:** Marque con una “X” la respuesta que considere más adecuada, según su experiencia como estudiante universitario y/o profesional. Explique brevemente las preguntas que así lo requieran.

1. ¿En cuál rango de edad se ubica?  
( ) Entre 18 y 23 años ( ) Entre 24 y 30 años ( ) Entre 31 y 40 años ( ) Más de 41 años
2. La universidad donde estudió es: ( ) Pública ( ) Privada
3. ¿Cuál es su último grado académico universitario obtenido?  
Graduado: ( ) Bachillerato ( ) Licenciatura ( ) Maestría  
En curso: ( ) Bachillerato ( ) Licenciatura ( ) Maestría
4. ¿Es usted estudiante o egresado de alguna de estas carreras?  
( ) Ingeniería Industrial ( ) Ingeniería en Producción ( ) Técnico en Control de Calidad  
( ) Maestría con énfasis en calidad ( ) Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
5. ¿Trabaja actualmente? ( ) Si ( ) No  
Si no trabaja dirigirse a la pregunta # 8
6. Si trabaja actualmente, la empresa para la que labora es una empresa de:  
( ) Manufactura ( ) Servicios
7. ¿Cuál es su puesto de trabajo?  
( ) Gerente ( ) Jefe ( ) Supervisor/Coordinador ( ) Especialista/Técnico/Analista

8. Con base en la clasificación de competencias adjunta, ordene por importancia las 2 principales competencias que usted considera adquirió durante sus estudios universitarios.

**Competencias Personales**

Orientación ética – Control personal  
 – Inteligencia emocional –  
 Adaptación al cambio

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Competencias Intelectuales**

Toma de decisiones – Creatividad –  
 Solución de problemas – Memoria –  
 Concentración

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Competencias para el emprendimiento**

Identificación de oportunidades –  
 Consecución de recursos –  
 Capacidad para asumir riesgos

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Competencias Interpersonales**

Comunicación – Trabajo en equipo  
 – Liderazgo – Manejo de conflictos -  
 Proactividad

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Competencias Organizacionales**

Gestión de la información –  
 Orientación al servicio – Gestión y  
 manejo de recursos –  
 Responsabilidad ambiental

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

**Competencias Tecnológicas y lingüísticas**

Uso de herramientas tecnológicas –  
 Innovación – Adaptar, manejar y  
 transferir tecnologías-Dominio de  
 varios idiomas.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

9. Con base en la clasificación de competencias de la pregunta anterior. Enumere las principales 5 competencias que ha adquirido a lo largo de su desempeño profesional.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**10.** Según su criterio, cuáles son las 3 competencias que las universidades deben estimular en un profesional enfocado en tareas propias de la gestión de la calidad:

1. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

## Entrevista sobre las competencias laborales de profesionales en la Gestión de la Calidad

Esta entrevista está dirigida a ejecutivos de empresas de servicios con amplia experiencia en reclutamiento de personal, con el fin de determinar cuáles son las competencias laborales que demandan de los profesionales que trabajan en el mercado costarricense para que impacten positivamente en la competitividad de las empresas.

Esta información es confidencial y únicamente con fines académicos.

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Sector económico de la empresa para la que labora: \_\_\_\_\_

Posición que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

1. Según su percepción y experiencia ¿cuál es el impacto de las competencias laborales en la competitividad de una empresa?
2. Con base en su experiencia, ¿cuáles competencias laborales son las más demandadas en los profesionales de hoy en día, en un mercado laboral cada vez más globalizado?. Menciones al menos 5.
3. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las principales funciones que tiene un profesional en Gestión de la Calidad en una empresa de servicios?
4. Considera usted que la gestión de la calidad en una organización, ¿impacta positivamente en el nivel de competitividad de la misma? ¿Por qué?
5. De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles son las 3 competencias indispensables requeridas en profesionales responsables de la gestión de la calidad en las organizaciones (Ingenieros industriales, Ingenieros en Producción, Gestores de Calidad, etc.)?
6. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿le es fácil o difícil encontrar esas competencias en los profesionales responsables de la gestión de la calidad? Explique.
7. ¿De quién considera usted que es la responsabilidad de desarrollar las competencias laborales en un profesional? Explique
8. ¿Qué técnicas utiliza la organización para la que labora para fortalecer y desarrollar competencias laborales en sus colaboradores?

Muchas gracias por su colaboración