



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Faculta de Ciencias Empresariales

Carrera: Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de Operaciones

Curso: Investigación Empresarial

Tema: ¿Cuáles son las competencias esperadas en un puesto de liderazgo para un profesional en Gerencia de Operaciones en su empresa y satisfacen sus contratados las mismas, según empleadores?

Elaborado por:

Rosa Isela Vargas García

Facilitador:

Oscar Ugalde Hernández

Fecha: Junio, 2010

ÍNDICE

Resumen/ Abstratc

1. Introducción	pág. 5
2. Marco teórico	pág.6
2.1. Antecedentes sobre el concepto de competencia.....	pág. 6
2.2. Concepto de competencia laboral	pág. 6
2.3. Enfoque de las competencias	pág. 7
2.4. Formación por competencias	pág. 7
2.5. Competencias generales y específicas	pág. 8-9
3. Metodología	pág.10
3.1. Objetivos generales	pág. 10
3.2. Objetivos específicos	pág. 10
3.3. Tipo investigación	pág. 10
3.4. Enfoque de la investigación	pág. 11
3.5. Formulación de hipótesis	pág. 11
3.6. Instrumentos para la investigación.....	pág. 11
3.7. Sujetos de la investigación.....	pág. 11
3.8. Diseño de la investigación.....	pág. 12
4. Análisis e interpretación de resultados	pág. 13
4.1. Análisis tabular aplicando estadística descriptiva.....	pág. 13
4.2. Análisis gráfico	pág. 14
4.2.1. Gráfico 1	pag.15
4.2.2. Gráfico 2	pag.15
4.2.3. Gráfico 3	pág. 16
4.2.4. Gráfico 4	pag.17
4.2.5. Gráfico 5	pag.18
4.2.6. Gráfico 6	pag.19
4.2.7. Gráfico 7	pag.20
4.2.8. Gráfico 8	pag.21
5. Conclusiones	pág. 22
6. Referencias bibliográficas	pag.23-24
7. Anexos	pág. 25
7.1. Anexo N.1	pág.25-26-27
7.2. Anexo N.2	pág. 28-29-30-31
7.3. Anexo N.3	pág. 32-33-34-35-36

¿Cuáles son las competencias esperadas en un puesto de liderazgo para un profesional en Gerencia de Operaciones en su empresa y satisfacen sus contratados las mismas, según empleadores?

RESUMEN

Es indispensable crecer profesionalmente, las universidades nos brindan muchos conocimientos y lograr graduarse en una carrera universitaria es un orgullo personal; sin embargo, al obtenerla no es suficiente, para ser tomado en cuenta por las empresas para competir por un puesto en el mercado laboral.

Independientemente del área que se elija para la especialización, un título universitario no es respaldo absoluto para obtener un puesto de liderazgo. El mundo actual exige profesionales que alcancen las competencias idóneas para ser contratados, por ende, mediante el presente trabajo de investigación se da a conocer las competencias idóneas más relevantes, empleadas por profesionales que tienen a su cargo puestos de liderazgo en diferentes empresas costarricenses.

El objetivo de la investigación es especificar cuáles competencias son las más importantes, con el propósito que los profesionales logren fortalecerse si las practican, y si no, implementarlas para un mejor porvenir.

Para obtener la información se realizará un cuestionario para llevar a cabo las entrevistas a profesionales con puestos de liderazgo, posteriormente, se desarrollará un análisis y gráficos de los resultados obtenidos.

Palabras Claves

Competencias, Competencias idóneas, Profesionales, Profesionales de Operaciones, Puestos de Liderazgo.

1 Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Latina de Costa Rica en el 2005; candidata en Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica en el 2010; correos electrónicos: rosvarga06@hotmail.com ó rosvarga@costarricense.cr

ABSTRATC

It is essential to grow professionally; the Universities gave us treasures of knowledge, for me is a personal proud to have gained my career's crown, however, at this times, it is not enough to have a career at the University to be able to achieve a leadership position in an enterprise or corporation.

Independently from the specialization path you choose to take in your career, a university degree is absolutely not enough to guarantee a leadership position in a company. The current competitive world requires professionals that can reach high level competencies, knowledge and skills which match the position requirements to be hired. Therefore the following investigation pretends to disclose the more relevant ideal competencies used by the professionals, who are responsible for leadership positions at Costarrican companies.

The objective's investigation is to specify which the most important competencies are, to know how the professionals can strengthen those competencies if they putting them in practice, and if not, at least to implement them for the future improvements.

To obtain the information will be executed a questionnaire to perform the interviews to the professionals who currently are developing leadership positions, consequently, the obtained results will be presenting by graphical performing and will be developed by analytic conclusions.

Key Words

Competencies, Ideal Competencies, Professionals, Operations Professionals, Leadership Positions.

1 Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Latina de Costa Rica en el 2005; candidata en Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de Costa Rica en el 2010; correos electrónicos: rosvarga06@hotmail.com ó rosvarga@costarricense.cr

1. INTRODUCCIÓN

La competencia de los mercados, el contexto global y los elementos tradicionales, como los recursos humanos, el acceso a recursos financieros y la materia prima, brindan actualmente menores ventajas competitivas que en el pasado. Las tendencias contemporáneas reclaman que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones junto a la necesidad de cambios. Cruz y Vega (2002)

En el momento actual, a pesar de que la crisis financiera mundial ha mostrado ciertos signos de recuperación, es muy importante que toda compañía cuente con administradores de empresas altamente idóneos y preparados para enfrentar el desafío que representa la globalización, la crisis financiera, las nuevas tecnologías, entre otros elementos destacados en juego, todo desde la perspectiva, los alcances y limitaciones emanadas de las características propias de cada organización.

De esta manera, el objetivo principal de la presente investigación consiste en determinar ¿Cuáles son las competencias esperadas en un puesto de liderazgo para un profesional en Gerencia de Operaciones en su empresa y satisfacen sus contratados las mismas, según empleadores?

Para lograr dicha investigación se recolectará información mediante entrevistas efectuadas al personal de empresas situadas en Costa Rica, presentando posteriormente una descripción detallada de los resultados de este objetivo en cuestión, lo cual será de suma utilidad tanto para los administradores de empresas y otros profesionales, para conocer fortalezas y debilidades, así como para sus empleadores, quienes de este modo podrán reconocer de una manera efectiva, las necesidades de los profesionales en puestos de liderazgo en su entorno empresarial.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se conceptualizarán las ideas, antecedentes, definiciones, las características y las competencias esperadas de un profesional en puestos de liderazgo en una empresa.

2.1. Antecedentes sobre el concepto de competencia

El concepto de competencia surge en la década de los años 70, particularmente en las investigaciones de McClelland de la Universidad de Harvard (Bolívar, 2002 citado por Cejas, 2005).

En la década de los años ochenta, el concepto de competencia laboral cobró mayor fuerza en los países industrializados, debido a la necesidad imperiosa de mejorar el desarrollo de mano de obra capacitada y como consecuencia de las demandas en los sistemas tanto educativo como productivo (Cejas, 2005).

De acuerdo con Domínguez (2003) existe, tanto en empresarios como en estudiosos del tema, la opinión generalizada de que la principal ventaja competitiva en los albores del siglo XXI reside en la mejora del nivel de preparación de los recursos humanos y la optimización en su gestión.

2.2. Concepto de competencia laboral

La OIT define la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo, en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Es importante mencionar, que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. Por ende, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente, dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

En el caso particular de Costa Rica, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA, 2001) define a las competencias laborales como: “el conjunto de conocimientos,

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

2.3. Enfoques de las competencias

Javeriano (2009). Expone que Mertens (1996) identifica tres enfoques desde donde ha sido abordado el concepto de competencia laboral, a saber:

El enfoque Conductista (de corte norteamericano) se centra en el papel de las características del individuo, por medio de las cuales se posibilita el desempeño exitoso.

El enfoque Funcionalista (de corte británico) se apoya más en el estudio del trabajo y examina todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan.

El enfoque Constructivista (de corte francés), por su parte, se interesa por el desarrollo de competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan dentro de la organización.

Para la investigación a realizar, el enfoque conductista es el idóneo, ya que el objetivo es identificar las competencias requeridas por un profesional en puestos de liderazgo, basándose la investigación en características propias de cada individuo en su auge profesional.

2.4. Formación por competencias

Irigoin y Vargas (2002) argumentan señalando que las competencias apuntan a una nueva organización de la producción, del trabajo y del comercio internacional, al valor del conocimiento y de la innovación tecnológica, a las dinámicas y regulaciones de los mercados y al carácter central de la capacidad de los trabajadores. De este último punto, las competencias se enfocan a la educación formal y a la formación profesional para facilitar la confluencia de las necesidades de las personas, de las empresas y la sociedad en general.

La formación por competencias es un modo de organizar el proceso educativo, que favorece el proceso de asimilación y desarrollo de conocimientos, habilidades,

hábitos, entre otros elementos importantes, y en donde el interesado logra un desarrollo del pensamiento más profundo que lleva como consecuencia un desempeño eficaz de su labor (Cejas, 2005).

Saberes o Principios de la Educación (Delors, J.,1998) específica, que en la competencia se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, recomendados por la UNESCO:

1. *El saber aprender o conocer*: Es el conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas.

2. *El saber hacer o emprender*: Es un conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Por consiguiente, es un conjunto de capacidades para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación.

3. *El saber estar o convivir*: Es la capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo las normas.

4. *El querer hacer o ser*: Es mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir.

2.5. Competencias generales y específicas

Alles, M. (2009). Mediante el diccionario de competencias define:

Competencias generales

- *Innovación*: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes, dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización, y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

- *Liderazgo Ejecutivo*: Capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal, como desde la autoridad que define su carácter de líder.

- *Responsabilidad Social (integridad)*: Es la capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en

las áreas en las cuales ésta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de colaboración.

- *Comunicación:* Es la capacidad de escuchar e informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar.
- *Ética Profesional:* Es el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Competencias específicas

- *Tolerancia a la Ambigüedad:* La capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambian en el medio. Asociado a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Maneja situaciones complejas o ambiguas.
- *Networking:* La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto como los clientes corporativos, como clientes potenciales.
- *Conocimiento del Negocio (Business Acumen):* Justifica los requerimientos de recursos a interesados. Anticipa tendencias futuras y visualiza la oportunidad del negocio. Realiza asignaciones y administra recursos humanos, financieros y materiales de manera efectiva. Reconoce cuando los objetivos de negocio no concuerdan con las tendencias de negocios y asisten en fijar un nuevo rumbo.
- *Resolución de Problemas:* Provee dirección clara pero brinda espacio para iniciativa y creatividad. Elimina barreras organizacionales que impiden el éxito. Anticipa el impacto y consecuencias de decisiones. Analiza la interacción de variables complejas. Toma decisiones difíciles. Busca soluciones (ganar-ganar) al enfrentarse a puntos de vista contrarios.
- *Credibilidad Técnica:* Implica generar credibilidad en otros, teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico

clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

3. METODOLOGÍA

Mediante este apartado se especificarán las pautas a seguir para realizar dicha investigación.

3.1. Objetivo General

Determinar cuáles son las competencias que debe tener un profesional en puestos de liderazgo para satisfacer a su empleador.

3.2. Objetivos Específicos

Describir las competencias requeridas por un profesional en Operaciones.

Determinar las competencias que más frecuentemente utilizan los profesionales en Operaciones.

Identificar las fortalezas y debilidades de un profesional en Operaciones, de acuerdo al perfil empresarial costarricense.

3.3. Tipo de Investigación

En este caso, las universidades y las empresas tienen independientemente un perfil del profesional en Operaciones, pero en la actualidad los constantes cambios a nivel global provocan que se estudie cuáles son las competencias idóneas de un profesional en Operaciones para cumplir con requerimientos de las empresas. Por lo tanto en el presente trabajo de investigación para complementar la información se efectuará un estudio descriptivo, el cual se aplica para buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En la investigación, objeto de estudio, es importante especificar las competencias idóneas para un profesional en Operaciones, donde el profesional y el empleador puedan tener una mejor perspectiva de las necesidades requeridas.

3.4. Enfoque de la Investigación

El siguiente trabajo consta de un enfoque de investigación mixto, ya que se aplica el enfoque de investigación cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Mediante un cuestionario se realizarán entrevistas a empresas costarricenses para establecer un criterio sobre las competencias idóneas de un profesional en puestos de liderazgo, correspondientemente se analizarán los datos obtenidos de manera estadística, aplicando los puntos relevantes de las necesidades requeridas por un profesional en Operaciones en el entorno laboral.

3.5. Formulación de Hipótesis

La hipótesis se ha formulado de una manera interrogativa, la cual se presenta a continuación:

¿Cuáles son las competencias esperadas en un puesto de liderazgo para un profesional de Gerencia de Operaciones en su empresa y satisfacen sus contratados las mismas, según empleadores?

3.6. Instrumentos para la Investigación

El instrumento que se empleará para la investigación es el cuestionario, es un documento formado por una serie de preguntas, las cuales serán redactadas en forma coherente, organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con la planificación realizada, con el fin de obtener respuestas que nos puedan ofrecer toda la información necesaria y precisa para la realización de esta investigación.

3.7. Sujetos de la Investigación

En el caso de este estudio, el sujeto de investigación corresponde al sector empresarial costarricense, donde se entrevistará a 143 profesionales con puestos de liderazgo, independientemente del sector al que pertenecen, toda la información

recolectada se enfocará a las competencias idóneas de un profesional, en puesto de liderazgo.

3.8. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación, que se va a desarrollar en forma general, consiste en que una vez definidos los objetivos propuestos, conocer cuál es el perfil idóneo laboral que debe cumplir actualmente un profesional en puesto de liderazgo, en su empresa.

Se establecerá el enfoque de estudio de esta investigación exploratoria/descriptiva de tipo mixto, que a partir de la consulta de fuentes primarias y secundarias, se obtendrá la información exploratoria sobre este estudio y el perfil de las empresas que compone este ambiente de negocios.

El desarrollo de esta investigación, consiste en una exploración analítica de la función de un profesional, se estudiará a partir de la información obtenida a través de las herramientas (entrevistas) contestadas por los empleados de diferentes empresas nacionales.

Finalmente, después de analizar y estudiar toda la información, se establecerán las conclusiones y recomendaciones sobre las competencias esperadas de un profesional en Gerencia de Operaciones.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se realizará un análisis basado en los resultados obtenidos de la investigación. Para efecto del análisis, se tabularán los datos obtenidos aplicando estadística descriptiva, por consiguiente se efectuará un gráfico demostrativo de los resultados.

4.1. Análisis tabular aplicando estadística descriptiva

Mediante la siguiente tabla tipo resumen, ejecutando estadística descriptiva se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas de acuerdo a la escala del 1 al 5, para efectuar criterios de las competencias establecidas en el cuestionario efectuado de manera grupal en el curso investigación empresarial. (Ver Anexo N. 1)

Tabla de datos N.1

COMPETENCIA /ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	Innovación	Liderazgo Ejecutivo	Responsabilidad Social (Integridad)	Comunicación	Ética Profesional	Tolerancia a la Ambigüedad	Networking	Conocimiento del Negocio (Business Acumen)	Resolución de Problemas	Credibilidad Técnica
VALOR MÍNIMO	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2
VALOR MÁXIMO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO ARITMÉTICO	4,42	4,61	3,81	4,76	4,87	4,16	4,12	4,42	4,60	4,35
VARIANZA	0,39	0,31	0,97	0,22	0,12	0,47	0,58	0,43	0,28	0,50
DESV. ESTANDAR	0,62	0,56	0,99	0,47	0,34	0,69	0,76	0,65	0,53	0,70
ERROR ABSOLUTO	81,26	72,06	116,74	53,26	32,95	77,20	82,83	83,58	70,95	87,15
DESV. ESTANDAR MEDIA	0,57	0,50	0,82	0,37	0,23	0,54	0,58	0,58	0,50	0,61

Teniendo en cuenta que el valor mínimo es de los criterios menos importantes y que el valor máximo es de los criterios de mayor interés en cuanto a las competencias establecidas, se capta, de la tabla de datos resumida, que la competencia con un

mayor margen es ética profesional, luego y en un segundo margen con igualdad de resultados consecuentes, las competencias elegidas son: innovación, liderazgo ejecutivo, comunicación, resolución de problemas.

Interpretando el promedio aritmético, podemos afirmar cuáles son las competencias de mayor importancia, de acuerdo con el nivel establecido, según la escala del 1 al 5, las competencias más importantes para los profesionales son: ética profesional, comunicación, liderazgo ejecutivo y resolución de problemas.

En relación con las competencias de menor margen, según lo establecido por los resultados de la varianza y la desviación estándar, tenemos que para la varianza las competencias son ética profesional y resolución de problemas, en cuanto, a la desviación estándar las competencias son ética profesional y comunicación.

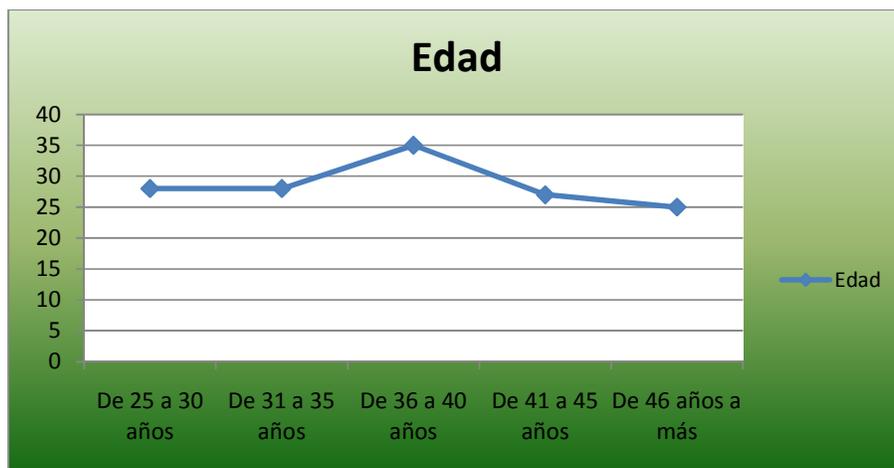
4.2. Análisis Gráfico

Siguiendo el punto anterior se presentan los gráficos del perfil de los sujetos entrevistados para tener una idea clara de las características de los mismos, además, se presentan los gráficos de las competencias que cuentan promedios aritméticos más altos y valores absolutos y relativos superiores, con una varianza y desviación estándar menores, tanto para la industria del ámbito de profesionales entrevistados como para los que encajan en la categoría de profesionales de operaciones.

En términos generales, los sujetos entrevistados consideran que estas competencias son muy relevantes en promedio, con relación al resto de competencias, ya que las mismas proveen un mejor desempeño en sus labores diarias, que les permite ser más competitivos y exitosos.

Gráfico N° 1

Edad promedio de los sujetos entrevistados



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico N° 1 muestra la edad promedio de los sujetos entrevistados, siendo la misma entre 36 a 40 años, es decir las personas entrevistadas en promedio tienen un nivel de madurez física, pues no están ni al inicio ni al final de su etapa productiva.

Gráfico N° 2

Experiencia Profesional

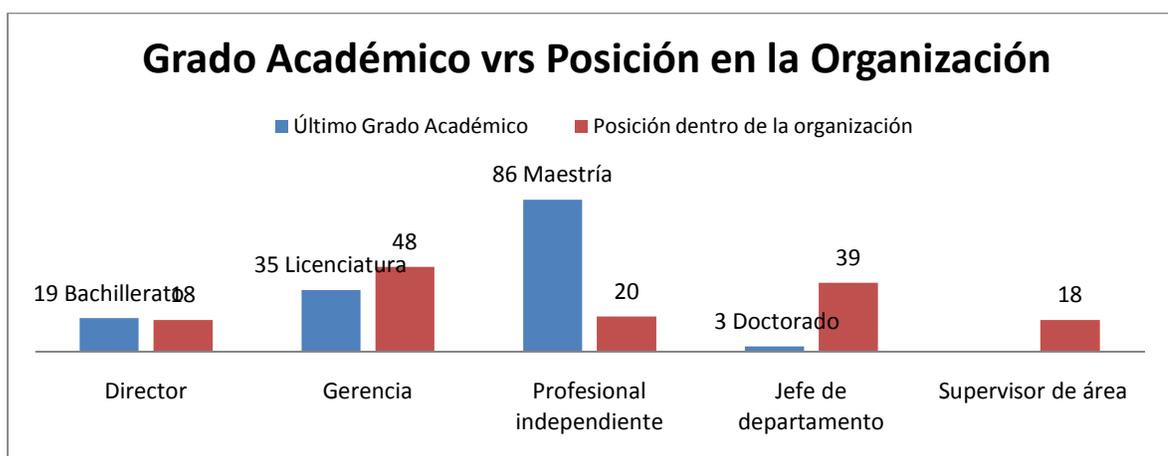


Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 2 se muestra el nivel de años de experiencia profesional promedio de los sujetos de estudio, se observa que en promedio, las personas tienen su experiencia ubicada en dos segmentos de la carrera profesional, 42 personas tienen de 5 a 10 años de experiencia laboral, mientras que 41 personas tienen 20 años o más de experiencia laboral, mientras que el 42% restante se encuentra entre los 11 y 20 años laborados.

Gráfico N° 3

Experiencia Profesional



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico N°3 muestra un comparativo del nivel académico absoluto alcanzado por los sujetos de estudio versus la posición que ocupan dentro de su organización.

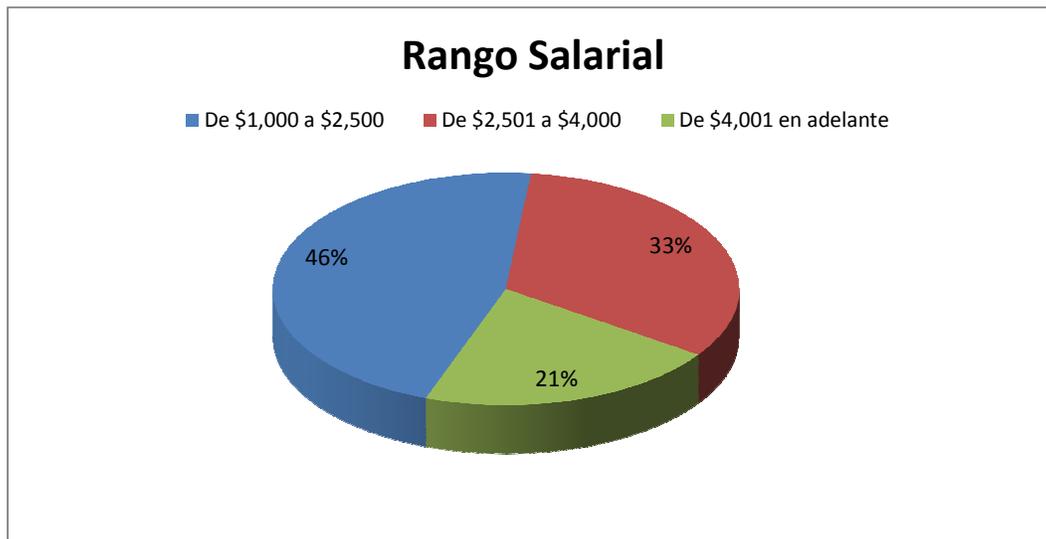
Como puede observarse 86 de los 143 entrevistados tienen grado de maestría en su área de especialización, de los cuales 20 de ellos trabajan como profesionales independientes, mientras que los 66 restantes son empleados de instituciones públicas y privadas.

También llama la atención que 3 de ellos quienes tienen doctorado, ocupan puestos de jefatura y/o supervisión de área, mientras que 19 de ellos tienen un Bachillerato Universitario y 18 están ocupando cargos de Directores. Se observa más equilibrio, con relación a su nivel académico, los 35 profesionales con Licenciatura, quienes ocupan puestos de Gerencia.

Por lo anterior, se puede inferir "Ceteris Paribus" que existe una sobreoferta de profesionales con maestría y muy pocos profesionales con Doctorados.

Gráfico N° 4

Rango Salarial



Fuente: Elaboración Propia.

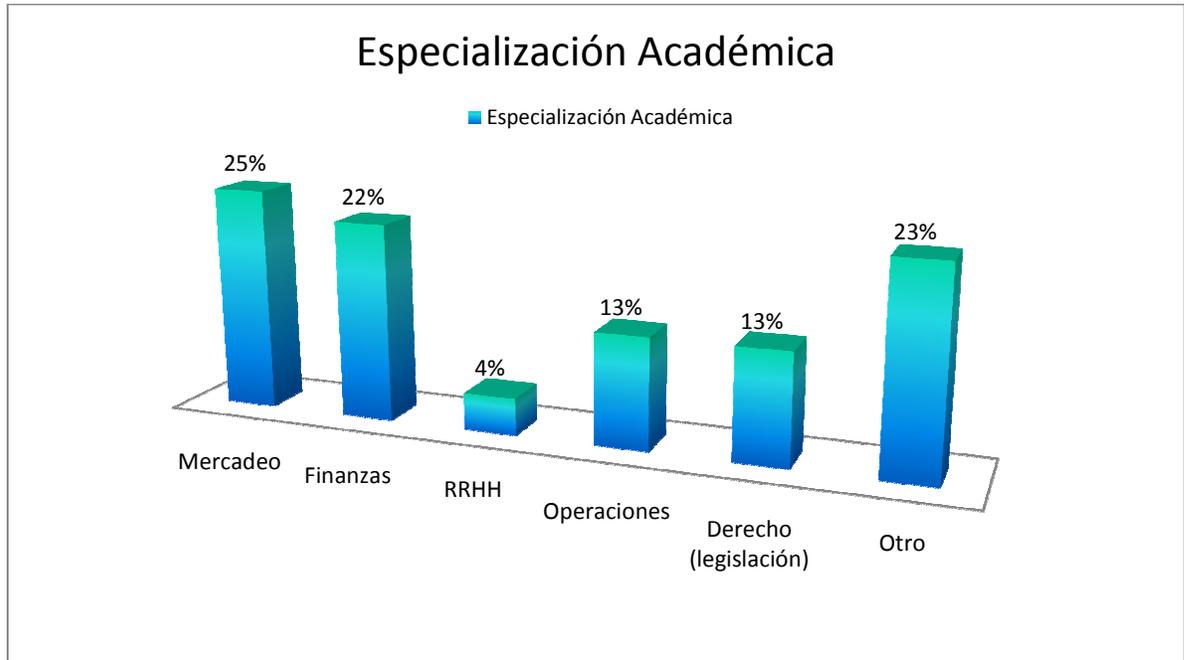
En el gráfico N° 4 se observa que el 46% de los sujetos entrevistados ganan de \$1,000.00 a \$2,500.00 mensuales, si lo comparamos con el gráfico anterior en

términos absolutos 66 profesionales rondan el rango más bajo de la escala utilizada. Mientras que el 33% gana en promedio de \$2,501.00 a \$4,000.00 mensuales y finalmente el 21% (30 en términos absolutos) de los sujetos ganan de \$4,001 en adelante.

Como una conclusión preliminar se puede ver que el nivel profesional no garantiza un ingreso salarial, ni un puesto equivalente a dicho ámbito laboral.

Gráfico N° 5

Especialización Académica



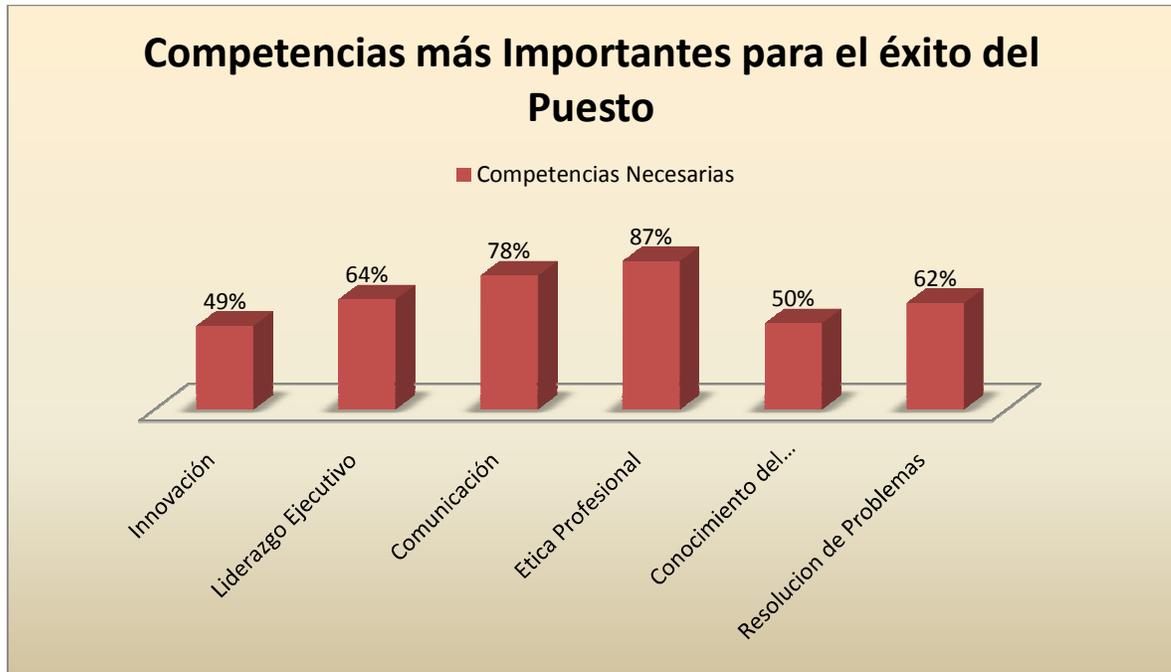
Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 5 se muestra el tipo de especialización académica de los entrevistados, puede denotarse que el 25% pertenecen al área de Mercadeo, mientras que el 23% pertenecen a otras áreas variadas dentro de los ámbitos de Ingenierías agrónomas, forestales etc. El 22% se encuentra especializado en el área de Finanzas, mientras que el 13% se ubica en el área principal de estudio de este documento siendo la misma la de Operaciones. Las otras dos categorías corresponden a un 4% de Recursos Humanos y un 13% de Derecho o Legislación.

Nótese que excluyendo la categoría de "Otros", que corresponde a la suma de otras carreras fuera del tema de estudio, las especializaciones de Mercadeo y Finanzas son las que mayor oferta laboral tienen.

Gráfico N° 6

Competencias más importantes para el éxito del puesto



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 6 se muestran las seis competencias más importantes de la industria profesional, que representa la muestra de 143 personas entrevistadas. En promedio, las dos competencias preponderantes, como excepcionalmente necesarias son: La Comunicación que definimos como "...la capacidad de escuchar e informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar.", y la Ética Profesional la cual se definió como: "el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales".

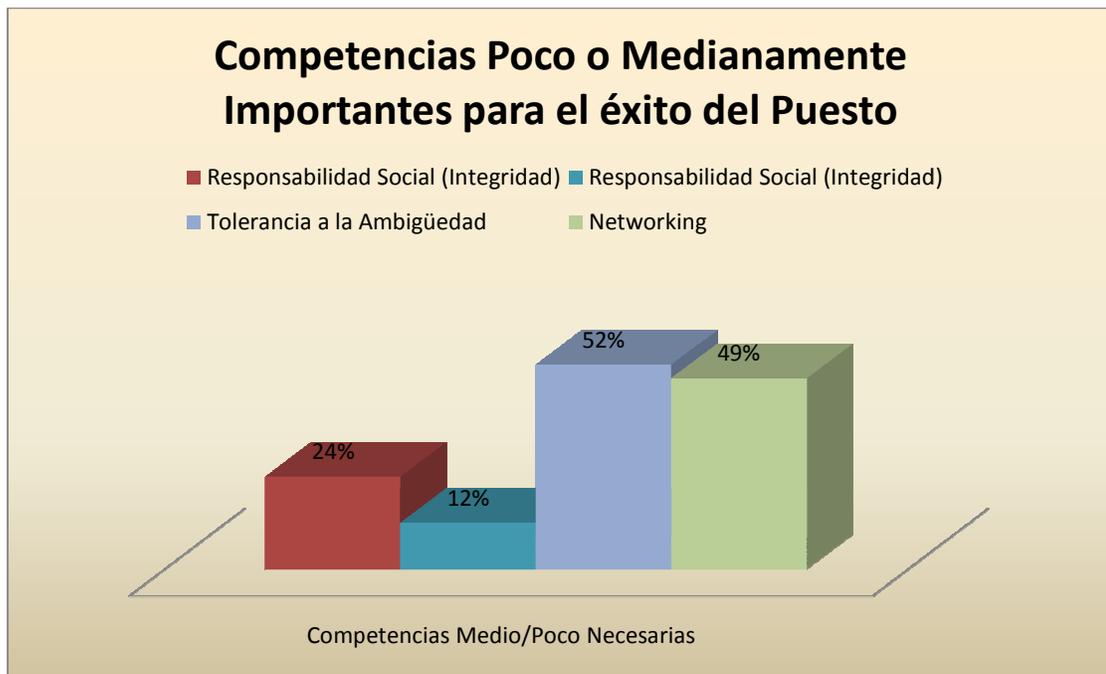
Luego tenemos la competencia del Liderazgo Ejecutivo con un 64% y la competencia de Resolución de Problemas con un 62%, las cuales independientemente de la especialización profesional salieron a relucir como las segundas dos competencias excepcionalmente necesarias para un profesional, ambas constituyen un eje de desempeño estratégico dentro de cualquier organización.

Finalmente, las terceras dos competencias excepcionalmente necesarias para un profesional son: el Conocimiento del Negocio (Business Acumen) con un 50% y la

Innovación con un 49%, las cuales son competencias que promueven la capacidad empresarial y la generación de conocimiento valioso.

Gráfico N° 7

Competencias poco o medianamente importantes para el éxito del puesto



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N°7 se muestran las competencias que obtuvieron menor puntaje o calificación necesarias en el éxito profesional del puesto que desempeñan. Obtuvo mayor puntaje, dentro de la categoría de poco importante, la competencia de Responsabilidad Social (Integridad) con un 52%, seguida de Networking con un 49%, así como la de Tolerancia a la ambigüedad con un 12% y la de Responsabilidad Social (Integridad) con un 24% en la categoría de medianamente importante. Es decir estas cuatro competencias no figuran dentro de las más necesarias para el éxito de un profesional.

Gráfico N° 8

Competencias más importantes para el éxito de un Profesional de Operaciones.



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N°8 se describe cuáles fueron las 4 competencias más importantes y necesarias para el éxito de un Profesional de Operaciones, ambas obtuvieron el mayor puntaje, dentro de las cuales figuran con un 78%, sendas la Comunicación y la Ética Profesional. Nótese que estas habilidades coinciden también con las descritas en el gráfico N°6 que muestra las competencias generales de la industria, con esto se reafirma que la capacidad de comunicarse adecuadamente y mantener la ética profesional son las habilidades más valiosas de un empleador y que satisfacen los resultados obtenidos en las otras dos competencias de Liderazgo Ejecutivo que tuvo un 56% y de Resolución de Problemas con un 67%.

Si se compara estos resultados con la tabla N°1 se encontrará que las competencias de Comunicación y la Ética Profesional tienen la menor Desviación Estándar Media (0.37 y 0.23), el menor Error Absoluto (53.26 y 32.95) y la menor Desviación Estándar (0.47 y 0.34) respectivamente. Esto en comparación con todas las demás competencias propuestas, esto incrementa el nivel de confiabilidad de los resultados obtenidos.

También debe notarse que la varianza en el Liderazgo Ejecutivo (0.31) y en la Resolución de Problemas (0.28) figura entre las segunda mejor varianza después de la Comunicación y la Ética Profesional.

5. CONCLUSIONES

Al terminar este proyecto de investigación, se concluye que se cumplió a cabalidad con el objetivo general, pudiéndose determinar cuáles son las competencias que debe tener un profesional en puestos de liderazgo para satisfacer a su empleador son: Comunicación, Ética Profesional, Liderazgo Ejecutivo, Conocimiento del Negocio (Business Acumen), Innovación y capacidad de Resolución de Problemas.

También se encontró cuáles son las competencias que más frecuentemente usan los profesionales en Operaciones: Comunicación, Ética Profesional, Liderazgo Ejecutivo y capacidad de Resolución de Problemas. Cumpliendo así con el objetivo específico y validando la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Adicionalmente, se identificaron las fortalezas y debilidades de un profesional en Operaciones, de acuerdo con el perfil empresarial costarricense, dentro de las cuales se pueden mencionar que existe una tendencia a las especializaciones en Mercadeo y Finanzas, así como en Ingenierías en el resto de la industria, mientras que en el área de Operaciones se encontró como Fortalezas: La capacidad de Liderazgo, las habilidades de comunicación, la fortaleza ética-profesional y la habilidad de resolver problemas, mientras las Debilidades del profesional de operaciones recae en las área de Redes o Networking, Tolerancia a la Ambigüedad, Responsabilidad Social y en menor escala Credibilidad Técnica e Innovación.

Con este estudio se determinó además, la relación existente entre los puestos de ocupación actual y el grado o nivel académico y se demostró que no existe garantía que un profesional con un grado académico superior vaya a poder tener un mayor nivel salarial o estar en el nivel de puesto adecuado a sus capacidades académicas, esto deja una puerta abierta a futuras investigaciones para determinar la relación existente entre las capacidades oferta y la demanda laboral con relación a los niveles académicos.

Finalmente, con esta investigación se denota la importancia que un profesional de operaciones cuente con las competencias mínimas necesarias identificadas en este estudio, si quiere tener la posibilidad de capturar las mejores oportunidades laborales, en competencia con sus colegas profesionales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. Buenos Aires: Granica.

Babbie, E. (1996). Manual para la práctica de la investigación social. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Barrera, M. (2001). Cómo crear líneas de investigación. Caracas: Sypal.

Calderón Saldaña, J. P y De los Godos Urcia, L. D. (2008). Metodología de la investigación. Lima: Módulo de Aprendizaje.

Cerda, F. (2008). Los programas de MBA no producen los ejecutivos que necesitamos: ¿Un Post MBA? Documento recuperado el 21 de abril de 2010 de: <http://www.franciscocerda.cl/content/view/357536/Los-programas-de-MBA-no-producen-los-ejecutivos-que-necesitamos-Un-Post-MBA.html>

Cruz Muñoz, P. G. y Vega López, G. M. (2002). La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Documento recuperado el 21 de abril de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2004) Metodología de la investigación. Bogotá: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

Kasis, J. C. (2001). El MBA Virtual. Cambridge: American Management & Business Administration Institute.

Rojas Ramírez, G. (2004). Administración de Recursos Humanos. Santiago de Chile: Universidad de Los Lagos. Departamento de Gobierno y Empresa. Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

Vecino Pico, J. M. (2007). Interpretación de la capacitación empresarial. Documento recuperado el 22 de abril de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/interpretacion-de-la-capacitacion-empresarial.htm>

Zapata G. (2001). Desarrollo del personal: ventaja competitiva en toda empresa. Documento recuperado el 20 de abril de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm>

Antonio Blanco Prieto (2007). “Trabajadores competentes” Cap. 2 - Ed. ESIC. - 2007
Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista. Documento recuperado el 20 de abril de 2010 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4427-identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista.html>

Lisandro Alvarado (2005). Directrices para la formulación del perfil profesional bajo el enfoque de competencias. Documento recuperado el 20 de abril de 2010 de: <http://www.ucla.edu.ve/comision/curriculo/competencia.pdf>

Javeriano (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. Documento recuperado el 20 de abril de 2010 de: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/psicologia_caribe/23/02%20COMPETENCIAS%20LABORALES.pdf

(2002) ¿Qué son competencias laborales? Documento recuperado el 20 de abril de 2010 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>

7. ANEXOS

7.1. Anexo N.1 (Tabla de datos de las competencias)

Entrevistado / Competencias	Innovación	Liderazgo Ejecutivo	Responsabilidad Social (Integridad)	Comunicación	Ética Profesional	Tolerancia a la Ambigüedad	Networking	Conocimiento del Negocio (Business Acumen)	Resolución de Problemas	Credibilidad Técnica
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	5	2	5	5	4	3	3	5	5
3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5
6	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
7	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4
8	5	5	2	4	5	5	2	3	5	5
9	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
10	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5
11	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
12	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5
15	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5
16	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5
17	4	5	2	4	5	4	5	5	5	3
18	5	4	2	5	4	5	5	3	4	5
19	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4
20	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
22	4	5	2	4	4	4	4	4	4	2
23	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4
24	5	5	3	5	4	5	3	5	5	3
25	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3
28	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
30	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
33	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5
34	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
35	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5
36	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
37	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5
38	5	5	3	5	5	4	3	5	4	4

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

39	4	5	4	5	4	3	4	3	5	4
40	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
41	4	4	2	5	5	4	4	5	4	4
42	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5
43	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
44	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4
45	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4
46	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4
47	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
48	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
49	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
50	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
51	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
52	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
53	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
54	4	4	4	5	5	2	5	5	4	4
55	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
56	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
57	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4
58	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
59	4	5	4	5	5	3	3	4	4	4
60	4	5	3	5	5	5	2	3	5	5
61	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
62	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3
63	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
64	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4
65	5	5	4	5	5	4	3	4	5	2
66	4	4	2	5	5	5	4	5	4	4
67	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3
68	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
69	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3
72	5	5	3	4	5	3	3	4	4	5
73	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
74	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
76	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
77	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3
78	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5
79	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
80	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
81	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5
82	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
83	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
84	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

85	4	5	2	5	5	4	5	2	4	4
86	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
87	3	4	2	5	5	4	4	5	4	5
88	3	5	2	5	5	5	4	5	4	5
89	4	5	3	5	5	4	4	5	4	5
90	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4
91	3	5	2	5	5	5	5	4	5	4
92	4	5	2	5	5	5	5	4	5	5
93	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
94	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
95	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4
96	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
97	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
98	4	4	3	4	5	4	2	4	4	5
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4
101	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
102	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4
103	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4
104	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
105	3	3	3	3	5	4	4	5	5	4
106	3	5	4	5	5	4	3	5	4	4
107	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3
108	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
109	5	4	3	4	5	3	3	4	4	3
110	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
111	5	4	4	3	5	3	3	4	5	4
112	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
113	3	5	3	5	5	3	3	4	5	4
114	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4
115	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
116	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5
117	5	5	3	5	5	4	3	4	4	3
118	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5
119	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5
120	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5
121	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5
122	3	5	3	5	4	3	3	4	5	4
123	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
124	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4
125	4	4	4	5	5	5	3	4	3	5
126	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
127	4	5	4	3	5	3	4	5	4	4
128	4	5	4	5	5	3	2	3	3	3
129	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
130	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

131	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
132	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
133	5	4	2	5	5	3	5	4	4	5
134	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
135	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3
136	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
137	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
138	4	4	2	5	5	4	5	5	4	5
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
142	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
143	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
VALOR MÍNIMO	3	3	2	3	4	2	2	2	3	2
VALOR MÁXIMO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
PROMEDIO ARITMÉTICO	4,42	4,61	3,81	4,76	4,87	4,16	4,12	4,42	4,60	4,35
VARIANZA	0,39	0,31	0,97	0,22	0,12	0,47	0,58	0,43	0,28	0,50
DESV. ESTANDAR	0,62	0,56	0,99	0,47	0,34	0,69	0,76	0,65	0,53	0,70
ERROR ABSOLUTO	81,26	72,06	116,74	53,26	32,95	77,20	82,83	83,58	70,95	87,15
DESV. ESTANDAR MEDIA	0,57	0,50	0,82	0,37	0,23	0,54	0,58	0,58	0,50	0,61

7.2. Anexo N. 2 (Tabla de Datos del Perfil Profesional)

Entrevistado / Dato Demográfico	Sexo	Edad	Años de Experiencia	Sector Laboral	Tipo de Formación Académica	último Grado Académico	Campo de Especialización	Posición dentro de la organización	Cantidad de Personal a Cargo	Rango Salarial
1	1	A	A	A	C	C	F (TI)	A	C	B
2	0	A	A	A	C	A	F (Servicios)	E	B	A
3	0	D	C	B	A	A	F (logística)	B	A	C
4	1	C	C	B	B	C	A	A	C	C
5	1	C	D	B	A	C	D	B	C	B
6	0	C	B	A	C	C	C	E	A	B
7	0	B	C	B	B	C	B	E	B	B
8	1	B	B	B	B	C	D	D	C	B
9	0	C	B	C	C	C	C	C	A	A
10	1	D	D	C	C	C	F (Ingeniero Civil)	B	C	C
11	1	D	D	B	B	C	D	A	C	A
12	0	E	D	A	A	A	F (contaduría)	D	C	B
13	0	E	D	A	C	C	F (contaduría)	B	C	B
14	1	B	B	B	B	C	B	D	C	B
15	0	A	A	B	B	C	D	D	A	B
16	1	C	C	B	A	B	E	B	A	B
17	1	A	A	B	A	A	B	B	C	B
18	0	C	D	B	B	A	A	B	B	C

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

19	0	A	A	B	A	A	B	B	C	B
20	0	A	A	B	C	C	E	B	B	A
21	0	A	A	B	C	C	E	D	C	A
22	1	C	B	B	A	A	E	D	B	B
23	1	A	A	B	A	C	E	D	B	A
24	0	B	B	B	A	A	E	B	C	B
25	1	B	C	B	B	B	A	D	C	B
26	0	B	B	B	A	C	A	A	B	C
27	1	A	A	B	A	C	A	B	A	B
28	0	D	D	B	B	C	A	A	C	C
29	1	D	D	B	B	C	A	A	C	C
30	1	D	D	B	C	C	A	D	B	C
31	0	C	B	B	C	C	B	D	A	B
32	1	A	A	B	A	B	D	D	A	A
33	1	C	B	B	A	B	F (Ing. Agrónomo)	B	A	B
34	0	A	A	A	C	C	F (Agricultura Ecológica)	E	B	A
35	0	B	A	B	A	B	F(Ing. Agrónoma)	E	A	A
36	0	B	B	B	C	B	F(Economista Agrícola y Psicóloga)	B	B	A
37	1	A	A	B	B	B	F (Ing. Agrícola)	B	C	A
38	1	A	A	B	B	B	B	E	A	A
39	1	A	A	B	B	B	F (Ing. Agrónomo)	C	A	A
40	1	E	D	B	B	D	A	A	B	C
41	0	A	A	B	C	B	D	D	A	A
42	1	E	D	B	B	C	D	B	B	B
43	1	E	D	B	C	D	F	C	A	A
44	0	A	A	B	B	B	D	B	A	A
45	1	C	B	B	B	C	D	E	A	A
46	1	B	A	B	B	B	F	D	A	A
47	1	C	B	B	C	C	D	D	A	A
48	1	C	A	B	B	C	F	E	A	A
49	0	A	A	B	B	B	C	D	B	B
50	1	E	D	A	C	A	F (Administración General)	D	A	A
51	1	E	D	B	C	C	B	B	A	B
52	1	D	D	A	C	C	D	C	A	A
53	0	B	B	A	B	B	C	C	A	A
54	1	D	C	B	C	C	B	E	A	B
55	1	D	D	B	B	C	B	B	C	C
56	1	C	B	A	B	C	D	E	C	B
57	1	E	C	A	A	B	C	A	C	B
58	1	E	D	A	C	A	F (Administración General)	D	A	A
59	1	C	B	B	A	C	E	D	C	B
60	0	E	D	B	C	B	D	B	A	C
61	1	B	B	B	B	C	E	D	C	C
62	1	A	A	B	B	C	E	B	B	A
63	1	A	A	B	B	C	E	E	C	B

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

64	1	A	A	A	A	B	E	D	C	A
65	0	A	A	A	C	C	E	D	C	B
66	0	A	A	A	C	B	E	D	C	A
67	1	B	B	B	A	C	C	D	C	C
68	1	E	D	B	B	C	B	B	C	B
69	1	E	D	B	C	A	B	D	A	A
70	1	D	D	B	B	B	B	B	B	A
71	1	B	B	B	B	B	B	B	A	A
72	1	D	D	B	B	B	B	D	A	A
73	0	D	A	B	A	A	F	B	A	A
74	0	E	D	B	A	B	F	B	A	B
75	0	B	B	B	C	C	F	B	A	B
76	0	E	D	B	C	C	F	D	A	A
77	1	E	D	C	C	C	F	B	C	C
78	0	C	C	A	C	C	A	D	A	B
79	0	C	D	B	B	C	F	A	C	A
80	1	D	D	B	C	B	B	A	C	A
81	1	E	D	B	B	D	F	B	C	C
82	1	B	B	B	C	C	F	A	C	A
83	1	E	D	C	C	C	B	C	C	C
84	1	C	C	B	C	C	D	B	C	C
85	1	A	A	A	C	A	A	E	A	A
86	0	C	C	A	C	B	B	D	B	A
87	1	C	B	A	C	C	B	B	B	A
88	1	B	B	A	B	C	B	B	B	A
89	1	B	A	A	B	C	B	B	B	A
90	0	C	C	A	B	C	B	D	B	A
91	0	C	B	A	B	B	B	D	B	A
92	1	C	C	A	A	B	B	E	A	A
93	1	A	A	A	C	A	A	E	A	A
94	0	C	B	A	C	C	F	D	A	A
95	0	B	A	B	B	B	A	C		A
96	0	C	D	B	A	C	A	B	A	C
97	1	C	C	B	C	A	F	D	C	B
98	0	E	D	A	C	C	A	C		B
99	1	D	D	A	B	C	F	C		A
100	0	E	D	A	C	C	A	D	C	A
101	1	E	C	B	B	C	A	B	C	C
102	1	C	C	B	C	C	A	E	A	A
103	1	C	C	B	C	C	A	E	A	A
104	1	D	C	A	C	C	F	D	C	B
105	0	B	B	A	B	C	A	C		C
106	1	C	B	C	C	C	B	C	B	A
107	1	D	C	C	B	C	D	C	C	B
108	1	D	A	C	C	B	B	C	A	A
109	1	B	A	C	C	B	E	C	A	A

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

110	0	C	A	C	B	C	B	C	A	B
111	0	D	B	C	C	C	E	C	A	B
112	0	E	B	C	C	C	B	C	B	B
113	0	D	A	C	A	C	D	C	A	A
114	1	D	D	A	C	C	F	D	C	A
115	1	D	B	C	A	C	F	C	A	A
116	0	C	B	A	C	C	D	E	A	B
117	1	A	A	B	B	C	D	D	B	A
118	1	C	C	B	A	C	F	B	A	B
119	0	A	A	B	B	C	F	C	A	A
120	1	D	D	B	C	C	A	A	A	C
121	1	B	B	B	B	C	B	D	C	B
122	0	A	A	B	B	C	B	E	C	A
123	1	D	D	B	B	C	A	A	B	C
124	1	A	A	B	B	C	A	B	B	B
125	1	D	C	B	B	C	A	B	A	B
126	1	C	C	B	C	C	A	B	A	C
127	1	E	C	B	B	B	A	D	B	A
128	0	B	A	B	C	C	A	D	B	B
129	0	C	A	B	B	A	A	B	A	A
130	1	C	C	B	C	B	A	B	A	B
131	1	E	D	B	C	C	A	B	C	C
132	1	B	C	C	C	C	A	B	A	C
133	1	B	A	B	A	C	E	B	A	B
134	0	B	A	B	A	B	A	B	A	B
135	0	C	C	B	B	B	A	B	A	A
136	0	B	B	B	A	A	A	A	A	A
137	1	D	D	B	B	C	B	B	C	C
138	1	D	D	B	C	C	B	A	C	C
139	1	D	C	B	B	B	A	A	C	C
140	0	B	B	B	B	B	E	B	C	A
141	1	E	D	B	B	A	E	A	C	C
142	1	B	B	B	A	C	B	B	C	A
143	1	E	D	B	A	A	A	A	C	D

7.3. Anexo 3 (Cuestionario aplicado a los 143 entrevistados)



1. **Sexo:** Masc ____ Fem ____

2. Edad

- a. De 25 a 30 años b. De 31 a 35 años c. De 36 a 40 años
d. De 41 a 45 años e. De 46 año a más

3. Años experiencia laboral

- a. De 5 a 10 años b. De 11 a 15 años c. De 16 a 20 años
d. De 20 años o más

4. Sector laboral

- a. Público b. Privado c. Independiente

5. Tipo de formación académica universitaria

- a. Pública b. Privada c. Ambas

6. ¿Cuál es su último grado académico adquirido?:

- a. Bachillerato b. Licenciatura c. Maestría d. Doctorado

7. Defina su campo de especialización académica

- a. Mercadeo b. Finanzas d. RRHH e. Operaciones
d. Derecho (legislación) e. Otro _____

8. ¿Cuál es su posición dentro de su organización de trabajo?

- a. Director b. Gerencia c. Profesional independiente
d. Jefe de departamento e. Supervisor de área

9. Cantidad de personal a cargo

- a. De 1 a 5 personas b. De 6 a 10 personas
c. De 10 a más

10.Cuál es su rango salarial

- a. De \$1,000 a \$2,500 b. De \$2,501 a \$4,000 c. De \$4,001 en adelante

11. Su casa de habitación es:

- a. Propia b. Alquilada c. Beneficio laboral (pagada por la empresa)

12. ¿Cuántas personas son dependientes económicamente de su ingreso?

- a. Ninguna b. De 1 a 3 personas c. De 4 a 7 personas
 d. De 8 personas en adelante.

En una escala de 1 a 5, seleccione el nivel de importancia de las siguientes competencias para el desarrollo exitoso de su puesto:

Donde:

- (5) Excepcional necesaria
- (4) Muy necesaria
- (3) Medianamente necesaria
- (2) Poco necesaria
- (1) No es necesaria

Innovación: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización, y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Liderazgo ejecutivo: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal, como desde la autoridad moral que define su carácter de líder.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Responsabilidad social (integridad): Es la capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y por ende mayor necesidad de colaboración

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Comunicación: Es la capacidad de escuchar e informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar.

(5) Excepcional	(4) Muy	(3) Medianamente	(2) Poco	(1) No es

Las Competencias idóneas de un Profesional en Operaciones.

necesaria	necesaria	necesaria	necesaria	necesaria

Ética Profesional: Es el sentir y obrar, en todo momento, consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Tolerancia a la ambigüedad: La capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos, o cambio en el medio. Asociado a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distinto contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Maneja situaciones complejas o ambiguas.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Networking: La habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto como los clientes corporativos, como clientes potenciales.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Conocimiento del negocio (business Acument): Justifica los requerimientos de recursos a interesados. Anticipa tendencias futuras y visualiza la oportunidad del negocio. Realiza asignación y administra recursos humanos, financieros y materiales de manera efectiva. Reconoce cuando los objetivos de negocios no concuerdan con las tendencias de negocios y asisten en fijar un nuevo rumbo.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Resolución de problemas: Provee dirección clara pero brinda espacio para iniciativa y creatividad. Elimina barreras organizacionales que impiden el éxito. Anticipa el impacto y consecuencias de decisiones. Analiza la interacción de variables complejas. Toma decisiones difíciles. Busca soluciones (ganar-ganar) al enfrentarse a puntos de vista contrarios.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria

Credibilidad técnica: Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.

(5) Excepcional necesaria	(4) Muy necesaria	(3) Medianamente necesaria	(2) Poco necesaria	(1) No es necesaria