

Competencias esperadas de un Gerente de Operaciones en el ámbito de la Logística en Costa Rica. ¿Son estas satisfechas desde la perspectiva de los contratantes?

Por José Julio López Balma, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Marzo 2011

Resumen

El presente artículo busca determinar las competencias requeridas en un gerente de operaciones en Costa Rica, para su buena gestión en el ámbito de la logística desde la perspectiva de los contratantes y expertos en materia. La definición de competencias así como el modelo de competencias elegido para el desarrollo de la investigación se ha fundamentado bajo la revisión bibliográfica de distintas obras literarias reconocidas mundialmente. Al considerar las diferentes propuestas de los autores, se planteó una definición de competencias y se diseñó un modelo abarcando seis grupos principales de competencias basados principalmente en el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) y añadiendo una serie de competencias adicionales presentadas por otros autores.

Por medio del uso de encuestas y entrevistas efectuadas a profesionales, en distintos niveles como técnico, jefatura o gerenciales, se logró desarrollar un análisis cuantitativo que nos permitió evaluar la importancia de cada competencia según el criterio de los expertos así

como el nivel de formación que actualmente poseen los gerentes de operaciones en el mercado laboral. Además se analizó si las universidades cuentan con programas adecuados de formación de competencias y por ende se generaron conclusiones y recomendaciones en materia con el fin de afrontar las áreas de mejora en el futuro cercano.

Palabras Clave

Necesidades, motivación, Profesionales, competencias, comportamientos, habilidades, competencias técnicas, competencias conductuales, competencias personales.

Abstract

This article aims to determine the competencies required from an operations manager in Costa Rica, which will facilitate the appropriate management in the logistics field viewed from the recruiters and expert's perspective. The definition of competencies as well as the competency model chosen for the development of this research is based on the review of various

literary works recognized worldwide. Considering the different proposals of the authors, we have offered a definition of competencies and designed a model comprising of six major groups of competencies based mainly on the model proposed by Spencer and Spencer (1993) and adding a number of additional skills presented by other authors.

Through the use of surveys and interviews applied to professionals at different levels such as technical personnel, supervisors or managers, we were able to develop a quantitative analysis which allowed us to evaluate the importance of

each competency according to the expert's criteria as well as the level of training which the operations managers currently have acquired in the labor market. We also analyzed whether the universities have adequate competency training programs and as such we have generated conclusions and recommendations in this area.

Key words

Needs, motivation, professionals, competencies, behaviours, skills, technical skills, behavioural skills, personal skills.

Introducción

Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas enfrentan un nivel de competencia que crece de forma exponencial. La eliminación de barreras comerciales, la firma de tratados y acuerdos de cooperación entre naciones o regiones, así como el desarrollo y dinamismo constante de los mercados, han impulsado la creación de nuevas empresas, la unión de otras y el declive de las mas estáticas. La globalización ha puesto a los negocios frente a frente donde el precio ya no lo es todo y en su lugar la innovación y el valor agregado han llegado a ser protagonistas, como armas fundamentales para el éxito o fracaso. Sin embargo, la industria en general se ha percatado de un tercer elemento crítico que puede marcar la diferencia; que con sus habilidades puestas a trabajar en conjunto y armonía puede lograr grandes ventajas competitivas ante los demás. Este elemento es el recurso humano que es el que da oxígeno y vida conformando en si la empresa. Lo anterior ha provocado una mayor concentración en la elección selecta del recurso humano con las competencias adecuadas para sobrellevar sus funciones y lograr las metas con éxito. ¿Pero cuáles competencias debe tener un Gerente de Operaciones en la industria de la logística? ¿Estarán satisfechos los contratantes con las competencias que muestra el recurso humano costarricense en esta área?

Consideraciones generales

En este artículo se pretende buscar respuestas a estas preguntas y valorar hasta qué punto los contratantes se muestran satisfechos con lo que ofrece el mercado laboral en Costa Rica. Es por lo tanto importante definir claramente las competencias que, bajo la perspectiva de los contratantes, son las que deben aportar los profesionales que deseen desempeñarse en esta área, cuáles predominan, o se les da mayor importancia en la toma de decisión ante una contratación, y cuáles son las que actualmente ofrece el mercado laboral. Se pretende aclarar y responder estas preguntas basando su estudio en la utilización de encuestas y entrevistas a distintos grupos de profesionales y reclutadores de la industria de la logística en Costa Rica. De esta forma logramos obtener información de primera mano que nos permita valorar las necesidades de esta área en nuestro país.

Propósito de la investigación

Lo anterior permite entender la realidad de la oferta laboral de Costa Rica en esta área y señalar las oportunidades y carencias existentes así como las preferencias de los contratantes y el porqué eligen ciertas competencias sobre otras. Al dimensionar las necesidades del mercado, se pueden diseñar programas de desarrollo para fomentar y fortalecer estas competencias en las que existe deficiencia o falta de recursos. El mercado es cada vez más competitivo y requiere en mayor escala de un recurso humano hábil y dinámico que pueda adaptarse a las circunstancias y al cambio constante. Requiere de recursos que generen valor para la empresa y sus clientes.

Marco teórico

Concepto de competencias

Las competencias nos definen como personas, son las distintas aptitudes, técnicas o capacidades que posee el ser humano y le facilitan desenvolverse en su entorno. Las competencias se van desarrollando desde el nacimiento de cada ser. El entorno en el que vive cada individuo así como las posibilidades de educación y experiencias que le presenta la vida, le permiten actuar y resolver cada situación formando de esta manera distintas competencias que le ayuden a sobrevivir. La palabra "Competencia" proviene de competente, que según el Diccionario de la Real Academia Española (2001); se define como: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Con base a esta explicación podemos decir que el ser humano tiene una primera necesidad que es sobrevivir, al igual que los demás animales, organismos y todo ser viviente. Esta necesidad de sobrevivencia es la que motiva al ser humano en aprender y adquirir conocimientos, técnicas y por ende competencias que le permitan lograr su primer objetivo en la vida. Un bebe al nacer debe tomar su primer aliento para poder sobrevivir, al sentir su vida amenazada es motivado a buscar la forma de vivir y aprende a respirar y alimentarse. Conforme el bebe va creciendo, va afrontando distintas necesidades y estas le motivarán para aprender como sobrellevarlas. De esta forma sabe que cuando llora sus papás le prestan atención, le dan de comer y buscan su bienestar. Con los años ha entendido que puede utilizar esta competencia que ha desarrollado para manipular a sus padres cuando desea algo como un juguete y por lo tanto aplica sus conocimientos a cabalidad al hacer una escena embarazosa en la tienda.

Con el ejemplo anterior se comprende entonces que las competencias se van desarrollando conforme a las necesidades del ser humano, estas impulsan o motivan a buscar la forma de satisfacer sus necesidades. Según Mc Clelland (1987), indica que “los teóricos del aprendizaje encontraron en los impulsos primarios, como el hambre y la sed, una base sobre la cual las motivaciones más complejas se pueden desarrollar por medio del aprendizaje”. Esta afirmación sustenta la teoría presentada en que las competencias se desarrollan por medio de la motivación y el aprendizaje. Es decir, el ser humano, para desarrollar una competencia, primero debe tener una necesidad que luego lo motive en aprender para finalmente dominar una técnica o habilidad.

Según Alles (2005), explica que un motivo se da cuando existe un interés recurrente de un objetivo a alcanzar. Como ejemplo se expone el caso de un compañero que fue promovido a un puesto administrativo por su buen desempeño, honradez y compromiso con la empresa. Al ejercer las funciones administrativas se identificaron competencias técnicas que debía desarrollar, sin embargo como ya estaba en el puesto se conformó con sus habilidades y no mostró interés por mejorar sus debilidades. En realidad el nunca pidió ser promovido, estaba conforme con su antiguo trabajo y ciertamente la promoción implicó un mayor ingreso, lo cual veía positivo, pero también mayores responsabilidades las cuales no le motivaban mucho y más bien le causaban temor. Al no haber un interés recurrente, una necesidad, un motivo, no se dio esta fase de aprendizaje a pesar de las múltiples opciones que tuvo a mano y que la empresa incluso le ofreció al querer capacitarlo y pagarle estudios entre otros. La empresa invirtió tres años en esta persona porque vio potencial en ella pero no logró su desarrollo. Al final se tomó la decisión de aprovechar sus competencias y se trasladó a otro puesto con un perfil más apropiado en el cual podía desempeñarse mejor.

Bajo el contexto anterior, podemos concluir que las competencias tienen una fuerte relación con las necesidades humanas, los intereses recurrentes y motivos que impulsan a cada ser para el logro de sus objetivos. Por cuanto podemos definir entonces a las competencias de la siguiente forma:

“Habilidades, comportamientos y características personales adquiridas por medio del aprendizaje impulsado por necesidades, intereses y motivación que faciliten el logro de los objetivos y el éxito de cada ser.”

Esta definición que ofrecemos coincide con las definiciones que dan los siguientes autores en materia:

Alles (2005) define competencias como las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Spencer & Spencer (1993) definen competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Jiménez (1997) considera que las competencias son “Un conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño.”

Masseilot (Boletín Cinterfor no. 149, Mayo - Agosto año. 2000) indica que el concepto de competencias hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. También indica que: La competencia es la capacidad plena y real para lograr resultados y objetivos con estándares técnicos previamente identificados con reconocimiento en el mercado de trabajo mediante certificación.

Clasificación de competencias

Las competencias de cada ser se clasifican de distintas maneras según cada empresa y cada puesto o perfil de trabajo requerido. Aunque tanto el gerente general de una empresa puede compartir las mismas competencias que uno de los oficinistas recién ingresados a la empresa, no significa que cada una tenga el

mismo nivel de importancia para el puesto en cuestión desempeñado. Por ejemplo, para el gerente, algunas competencias muy importantes para el adecuado desempeño de sus labores, son el liderazgo y pensamiento estratégico, pero para el oficinista en el puesto que desempeña, estas son de menor escala puesto que sus funciones son mayormente operativas. En su lugar, las competencias técnicas como el conocimiento de informática prevalecen, en cambio, para el gerente no son tan importantes. Indica Alles (2004) que las empresas son las que deben definir sus propias competencias según cada puesto y objetivos que busca y que le permitan ser exitosas.

Las competencias se pueden dividir en distintos grupos, pero se pueden resumir en tres principales que son las competencias técnicas, las conductuales y las de características personales o cualidades.

Dentro de las competencias técnicas o de conocimientos se encuentran la Informática, administración, calidad industrial, matemática e idiomas entre otros. En las competencias conductuales que implica habilidades, se muestran competencias como la pro-actividad, orientación al logro, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, orientación al cliente y liderazgo entre otros. Las competencias personales o cualidades involucran el autocontrol, confianza en sí mismo, seguridad, coraje y honradez entre otros. En realidad existen competencias de competencias y cada empresa o autor muestra distintos modelos de competencias a seguir.

Spencer & Spencer (1993) indican que existen 5 tipos principales de competencias que se detallan a continuación:

- Motivación
- Características
- Concepto de uno mismo
- Conocimiento
- Habilidad

Spencer & Spencer (1993) presentan el modelo del Iceberg donde divide las competencias entre las visibles: Destrezas y conocimientos, y las mas ocultas o difíciles de identificar: Concepto de uno mismo, rasgos de personalidad.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar como:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Consciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

El departamento de aprendizaje y desarrollo de las Naciones Unidas (1999), ha definido el siguiente modelo de competencias para su estructura organizacional:

Principales Valores:

- Integridad
- Profesionalismo
- Respeto por la diversidad

Principales competencias

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Rendición de cuentas
- Creatividad
- Orientación al cliente
- Compromiso al continuo aprendizaje
- Conocimientos tecnológicos

Competencias gerenciales

- Liderazgo
- Visión
- Empoderamiento
- Desarrollo de confianza
- Gestión de desempeño
- Buen juicio/Toma de decisiones

Según Mertens (1996), hace mención del modelo de competencia definido por el experto en comportamiento organizacional Richard Boyatzis, el cual se detalla a continuación:

- Gestión y acción por objetivos

- Orientación a la eficiencia
 - Pro-activo
 - Uso de los conceptos para fines de diagnóstico
 - Consideraciones por los impactos
- Liderazgo
 - Confianza en sí mismo
 - Presentaciones orales
 - Conceptualización
 - Pensamiento lógico
- Gestión de recursos humanos
 - Uso de poder/potencias socializadas
 - Gestión de procesos grupales
 - Comentarios o referencias positivas hacia las personas
 - Autoevaluación/ crítica precisa
- Dirigir subordinados
 - Usar el poder unilateral
 - Desarrollar a terceros
 - Espontaneidad
- Enfocar a otras personas
 - Objetividad perceptual
 - Autocontrol
 - Persistencia
 - Adaptabilidad
- Conocimiento específico
 - Conocimientos técnicos/experiencia

Según Alles (2002) las competencias se pueden dividir por grupos jerárquicos dentro de la organización, desde las personas que inician hasta los ejecutivos. A continuación se detallan las competencias que según está autora se deben reflejar en un gerente o ejecutivo.

- Desarrollo de su equipo
- Modalidades de contacto
- Habilidades mediáticas
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Pensamiento estratégico
- Empowerment
- Dinamismo- Energía
- Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad
- Relaciones publicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Integridad
- Iniciativa
- Entrepreneurial
- Competencia del Náufrago

El siguiente cuadro muestra las competencias que se consideran necesarias para un gerente de operaciones en una empresa local ubicada en San José, la cual por razones de confidencialidad no se puede nombrar, sin embargo pertenece a la agroindustria. Puede consultar el formato original en el anexo 1 al final del documento. Se han omitido nombres, razones sociales y marcas registradas de la empresa para preservar la confidencialidad.

Empresa dedicada a la venta de químicos y maquinaria para la agroindustria así como maquinaria de construcción

Competencias de Gerente de Operaciones y Logística:

Competencias fundamentales:

Visión del negocio: Conoce como funciona el negocio y de las practicas y tendencias actuales de la industria. Está preparado para apoyar a las gerencias y directivos en toma de decisiones dentro de su especialidad.

Planeamiento y organización: Determina la extensión y dificultad de un proyecto, construye cronogramas que le permiten tener una estructura adecuada para alcanzar la meta.

Administración y Medición del trabajo: Planifica y da seguimiento adecuado de forma tal que los planes contribuyan al logro de los objetivos estratégicos.

Orientación a Resultados:

Es capaz de enfocarse claramente para alcanzar una meta u objetivo de forma exitosa.

Formación de equipos efectivos:

Mantiene adecuadas relaciones con toda la organización y puede juntarlos cuando se requiere alcanzar una meta. Las relaciones son afables. Asume la responsabilidad por los logros del equipo.

Desarrollo de otros:

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización en cuanto a puestos de trabajo actuales o futuros. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar información. Hace un adecuado uso de las herramientas de evaluación del desempeño para cumplir esta tarea en pro de los objetivos de la empresa.

Habilidades de comunicación:

Provee información oportuna para que otras personas tomen decisiones. Utiliza el tacto y la diplomacia para compenetrarse y establecer relaciones constructivas. Habla de manera clara y concisa con audiencias internas o externas. Además mantiene la compostura al enfrentar conflicto y hostilidad.

Valores y Confianza:

Es una persona en la que sus compañeros, jefes y subalternos confían ampliamente.

Manejo de la ambigüedad:

Enfrentar el cambio de manera efectiva, es decir, sin alterarse porque se carece de claridad, manejando los

riesgos y la incertidumbre. Con aceptación de la diversidad y flexibilidad cultural.

Luego de la revisión de los modelos anteriores, tanto los expuestos por los distintos autores como los ejemplos reales de la práctica laboral, se considera para efectos de investigación utilizar una combinación de modelos como el propuesto por la autora Alles para las competencias gerenciales como el indicado por Spencer & Spencer. Lo anterior se da distribuyendo las competencias con base a los seis grupos sugeridos por Spencer & Spencer y agregando algunas mencionadas por Alles y otros autores en este documento. La razón de escogencia se fundamenta principalmente en que los diseños presentados contemplan cierta similitud en las competencias sugeridas. Se puede incluso asumir que todos estos modelos muy posiblemente han sido elaborados tomando como base los conceptos de Spencer & Spencer por su semejanza pero añadiendo unas cuantas competencias adicionales que se consideran importantes para el buen desempeño de un gerente de operaciones.

Por su parte, también se excluyen ciertas competencias por considerarse como repetidas o que en realidad hacen referencia a comportamientos o situaciones involucrando varias habilidades necesarias para sobrellevarlas. Nótese por ejemplo la competencia del naufrago ofrecida por Alles en el cual su concepto se basa en la capacidad de la persona para sobrellevar situaciones críticas de la empresa tales como una crisis financiera o a punto de quiebra u otros. Esta sugerencia que propone la autora da a entender que la empresa está en un punto de un naufragio luego de una fuerte sacudida o embestida por una tormenta. Esto pasa en la vida real, sin embargo se considera a su vez que este tipo de competencia, así como lo expone la autora, en realidad es una mezcla de competencias requeridas para atender este tipo de situaciones sin tirar la toalla. Los gerentes expuestos a un naufragio deben aplicar competencias como autocontrol, liderazgo, pensamiento lógico y pro-actividad entre otros necesarios para sobrevivir. Por lo anterior es preferible separar cada competencia y no ofrecer como tal la situación de naufragio que puede ser algo ambiguo y muy generalizado.

Considerando los criterios expuestos se propone entonces el siguiente modelo para el desarrollo de la investigación.

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión

- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente
- Comunicación asertiva
- Pro actividad

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Consciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Mediador

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Pensamiento estratégico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos

- Flexibilidad
- Integridad
- Adaptabilidad

Métodos y herramientas

La investigación del artículo se hace con base a distintas herramientas como las entrevistas y las encuestas efectuadas a gerentes o personal técnico desempeñándose en el ámbito de la logística y operaciones de distintas empresas. A su vez se efectúa revisión bibliográfica de distintos autores y autoridades en materia de las competencias. Por último se revisan modelos de competencias que presentan algunas empresas. Todo lo anterior busca como finalidad definir que competencias son las que se buscan en un gerente de operaciones y cuál es la percepción de los contratantes en la oferta laboral costarricense.

Se hace la aclaración que la información recopilada se basa en una investigación de tipo cuantitativa con una muestra definida y enfocada en un sector laboral técnico/profesional en materia. Por tratarse de una muestra definida en un sector específico, existe la posibilidad de que la información presentada ofrezca cierto nivel de sesgo.

Se efectuaron entrevistas a 3 gerentes de distintas áreas pero directamente relacionadas con operaciones y logística siendo el primero un gerente comercial, y los otros dos desempeñándose como gerentes de operaciones. De acuerdo a las entrevistas se pueden destacar las siguientes observaciones.

- Los entrevistados coincidieron en que las competencias críticas para un gerente de operaciones tienen que ver con las de acción y logro, las gerenciales, Influencias y las de ayuda y servicio.
- Fundamentan su afirmación explicando que un gerente de operaciones debe estar en piso con el personal, dirigiendo, guiando y desarrollando a su equipo de trabajo. Debe dar seguimiento constante a la productividad en busca de resultados y manejar los indicadores de desempeño acorde a los objetivos de la empresa. Debido a que las operaciones en una empresa por lo general involucran gran parte de su giro, esta persona debe tener competencias enfocadas al servicio y ayuda a las otras áreas tanto clientes internos como externos de acuerdo a las expectativas del cliente.

- Consideran que existe una carencia actual en las competencias de un gerente de operaciones debido a que su formación va fuertemente ligada a los conocimientos técnicos ingenieriles como tiempos y movimientos entre otros y no consideran el factor humano. Tienen que tener un muy alto nivel de interacción con el recurso humano en distintas áreas de todos los niveles sociales y saber cómo tratar cada tema con técnicas de empatía entre otros.
- Las habilidades suaves “soft skills” correspondientes a la parte humana deben ser mayormente explotadas en la formación académica. No solo en operaciones, pues de igual forma las demás gerencias tienen mucha interacción con las personas.
- La experiencia que se tiene y la información que se maneja es vital para poder generar confianza en las personas y por ende poder influir sobre ellos. Uno genera confianza en una persona cuando se habla con propiedad y conocimiento. Si hay dominio del tema hay confianza y si hay confianza hay apertura para aceptar ideas. Lo que se debe hacer para poder influenciar es ganarse la confianza de la gente. Influnciar implica que hay voluntad de hacer las cosas y no que las cosas se hacen meramente por una orden y no por convencimiento.
- En el área de operaciones es donde está el 80% o 90 % del personal de una empresa y por ende la relación humana es muy importante pero las universidades carecen de programas que desarrollen la resolución de conflictos y la comunicación asertiva. Se dedican más a las teorías pero deberían aplicar la practica con laboratorios, escenarios, prácticas laborales en el piso entre otros. Lamentablemente las universidades públicas, con el fin de competir con las privadas han ido dejando de lado este tipo de estructura.
- Los entrevistados han tenido la mala experiencia incluso en la Ulacit donde se han dirigido a los estudiantes con terminologías como la mecatrónica y RF o RFID y no saben de que se les habla. Nos explican que las universidades aun están viendo temas de los noventas y el dos mil pero ya se ha avanzado mucho en robótica y otros del cual apenas se están viendo algunas pinceladas en Costa Rica. Estos temas van ligados a las cognoscitivas y entendiendo que a las universidades les falta desarrollar más los temas modernos de tecnología y automatización.
- Consideran las habilidades cognoscitivas no tan críticas pero si necesarias y para eso existen las capacitaciones y actualizaciones pues la tecnología se mueve a un ritmo bastante acelerado.
- Resumen que los grupos de competencias críticos para un gerente de operaciones son:
 - Acción y logro
 - Gerenciales
 - Influencia

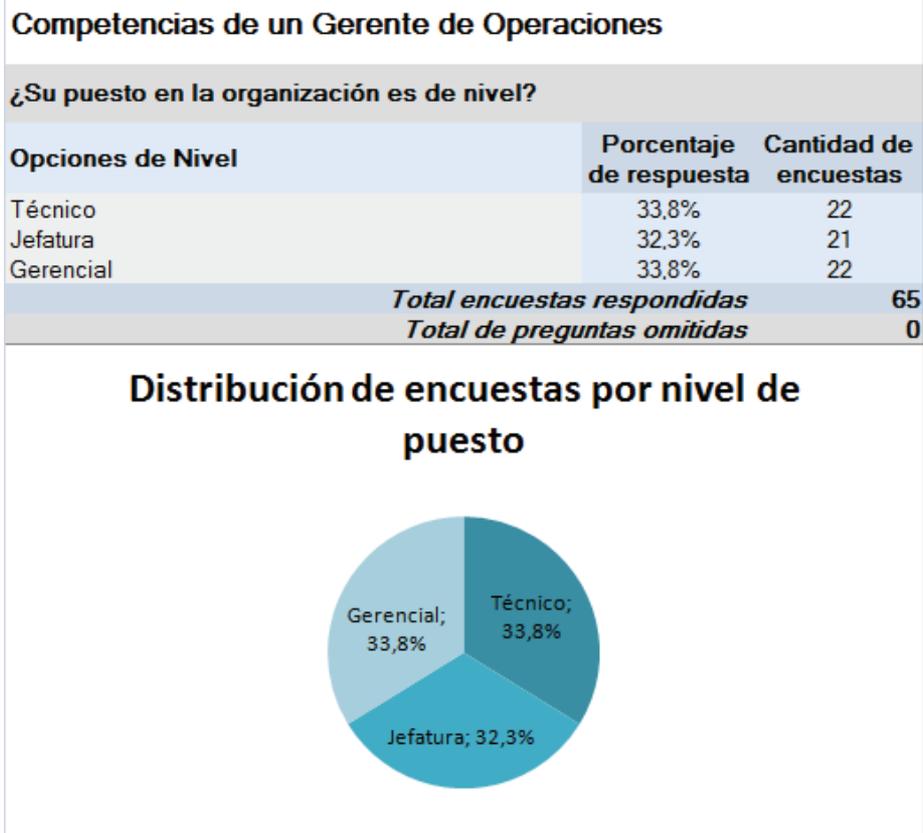
- Ayuda y Servicio

Resultados

El modelo de competencias seleccionado, busca integrar las habilidades más comúnmente elegidas por los expertos en la materia, definiendo las necesarias para la buena gestión del gerente de operaciones. Estas aptitudes fueron seleccionadas por medio del estudio bibliográfico efectuado a varias obras de distintos autores permitiendo entender su esencia y fundamento. La comparación de cada propuesta nos dio una mayor visión y criterio sobre lo que se debe considerar como necesario. Como resultado se ha elaborado una definición propia de competencias así como diseñado el modelo deseado para la investigación.

Con el fin de responder a las preguntas e inquietudes expuestas en este documento, se utilizó el mecanismo de encuestas y entrevistas efectuadas a personas expertas calificadas en el sector de las operaciones y logística en Costa Rica. Por medio de la encuesta, (ver anexo 3), se plantearon 14 preguntas concretas que, con sus respuestas, se pudo obtener una percepción del mercado. Por su parte, las entrevistas se utilizaron para profundizar más en detalle y aclarar las posibles consultas surgidas luego del análisis de las respuestas, logrando una mayor comprensión del comportamiento mostrado en los resultados. La encuesta fue publicada a más de 170 personas a nivel local, conformadas por personal técnico, jefaturas y puestos gerenciales en distintas ramas relacionadas al tema en cuestión, tales como operaciones, logística, comercial, compras y recursos humanos. Como resultado se recopiló un total de 65 encuestas completas y tres entrevistas efectuadas a Gerentes de área. Esta información nos ha permitido determinar cuáles son las competencias esperadas de un gerente de operaciones en el ámbito de la Logística en Costa Rica y si estas son satisfechas desde la perspectiva de los contratantes. A continuación se presentan los resultados conformados por gráficos, cada uno con su respectivo análisis.

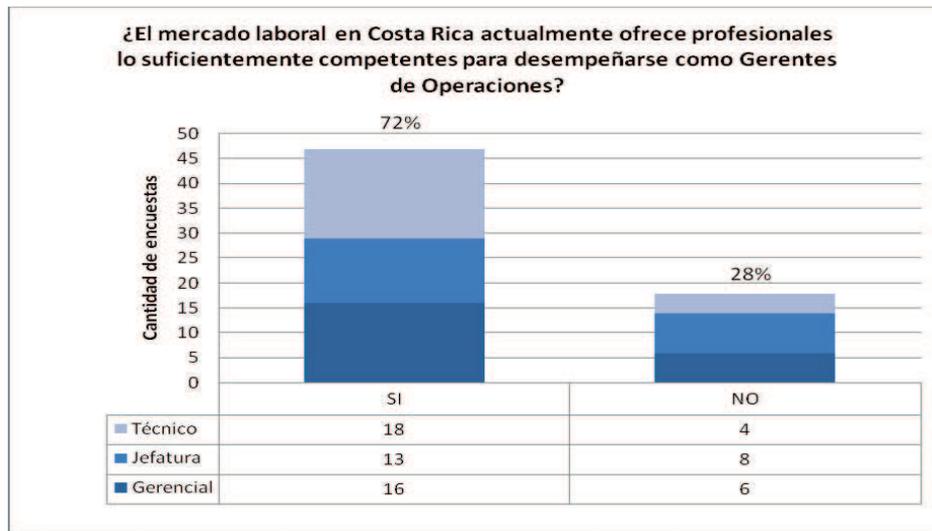
Tal y como se indicó previamente, se efectuó una encuesta a más de 170 personas de las cuales 65 respondieron de forma completa. La muestra está conformada por 22 personas correspondientes a un nivel gerencial, 21 son de nivel de jefatura y otras 22 personas de nivel técnico. De esta forma se logra una muestra equilibrada en el cual cada nivel conforma una tercera parte del total. En el cuadro detallado abajo se presenta la información graficada.



Lo primero que se busca conocer en este documento es si el mercado costarricense actualmente cuenta con profesionales capaces de asumir un puesto de gerencia de operaciones. A raíz de lo anterior se le consultó a los encuestados, obteniendo como resultado que un 72% opina que si existen profesionales competentes para asumir un puesto de esta índole, sin embargo el restante 28% opina lo contrario. Al revisar esta información mas a fondo, se puede apreciar que del 28% que opinó de forma negativa ante la pregunta, el 78% correspondiente comparte un puesto de jefatura o gerencial y el restante 22% corresponde a personas en un puesto técnico. Por su parte y dándose el efecto contrario sobre los que opinaron positivamente, se puede apreciar que del 72% que opinó positivamente, el 38% correspondiente es personal técnico, 28% es personal de jefatura y el restante 34% es gerencial.

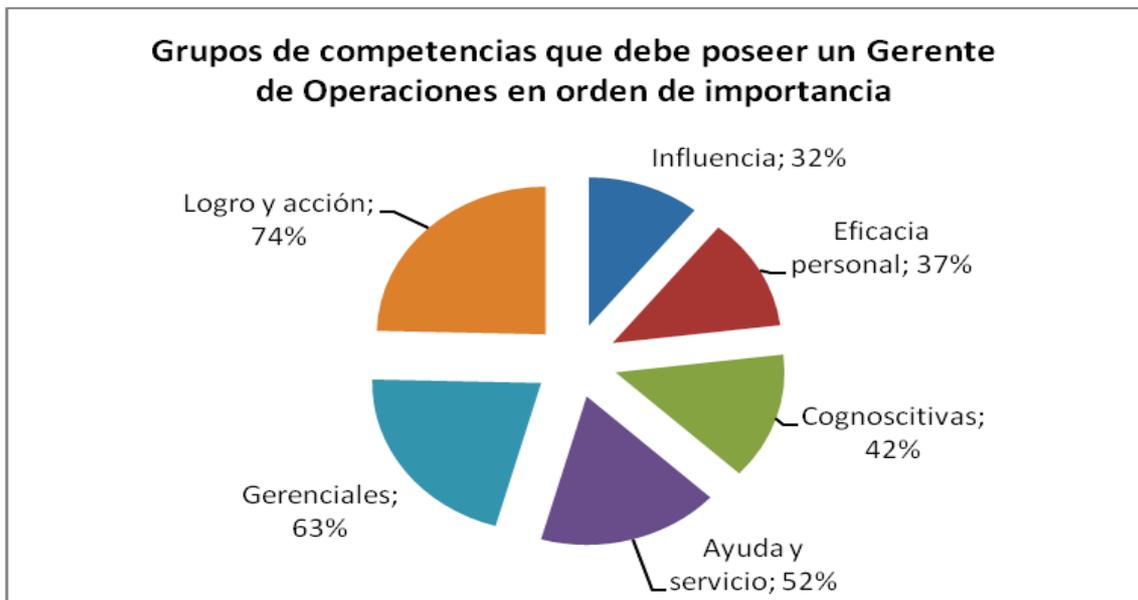
Esta distribución de respuestas definidas por el nivel de puesto, nos dice que un porcentaje considerable de personas en nivel inferior jerarquico consideran que sus jefes o ejecutivos son competentes como gerentes

de operaciones. Sin embargo también nos muestra que un porcentaje no menos apreciable y mayoritariamente de personas en puestos de jefatura y gerencial consideran que hay áreas de mejora al no estar de acuerdo con la pregunta. La respuesta brindada por las 65 personas encuestadas, nos da una primera aproximación en sugerir que se carece de algunas competencias. La información respectiva de esta pregunta se presenta en el siguiente cuadro.



Con la respuesta ofrecida anteriormente en el cual un margen considerable opina que los profesionales actuales no son lo suficientemente competentes, se torna importante determinar, desde la perspectiva de los encuestados, cuales grupos de competencias son los mas importantes que debe poseer un gerente de operaciones y luego definir cuales son la carencias presentes en los profesionales en Costa Rica de acuerdo a estas competencias definidas.

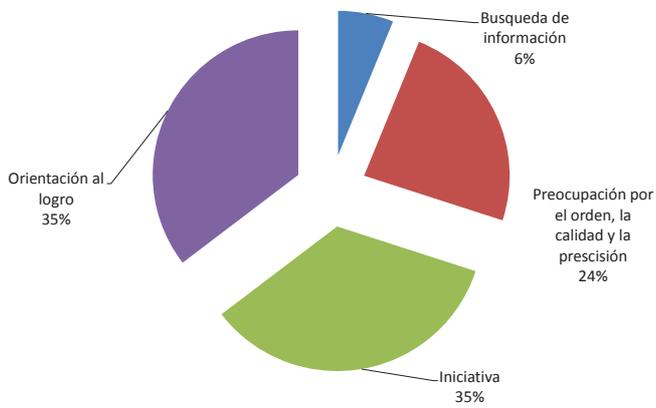
De acuerdo con los resultados de la encuesta y acorde a los seis grupos de competencias definidos para el estudio en el marco teórico presentado, el 74% de lo encuestados definió al grupo de competencias de logro y acción como el mas importante en un gerente de operaciones. Se definieron las gerenciales como el segundo mas importante al obtener la aceptación del 63% de los encuestados, seguido de las de ayuda y servicio con un 52% de elección. Las cognoscitivas tomaron su lugar con 42% de elección, las de eficacia personal con 37% y por último pero no menos importante las de influencia con un 32% de elección de los encuestados. De esta forma entonces se presenta a continuación un gráfico que expone las competencias en orden de importancia acorde a la percepción de los encuestados.



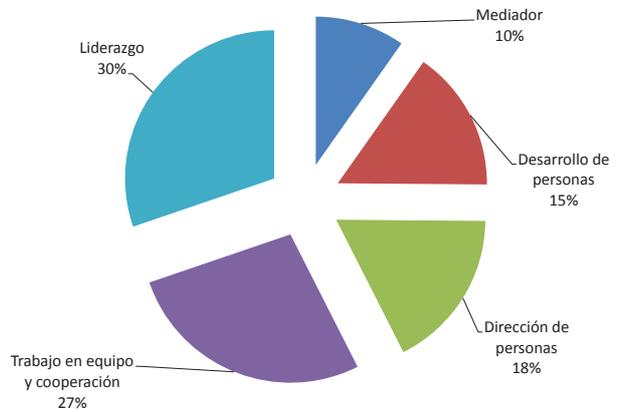
Este resultado nos indica que los contratantes y expertos en materia le prestan mayor importancia a las competencias de resultados, dirección y servicio que a las competencias enfocadas en la experiencia técnica, personales y relacionamiento. Según entrevistas efectuadas a tres gerentes, todos coincidieron en que el perfil que debe tener un gerente de operaciones es aquel donde esté velando por los resultados, el desempeño y por ende la productividad de la empresa. Debe estar muy involucrado en el área de operación y al tanto de todos los movimientos que se estén ejecutando en la misma. Es fundamental que esté dirigiendo al personal y prestando servicio a las otras áreas integradas. En las entrevistas los gerentes dejaron claro que la experiencia y las influencias son muy importantes, pero son aun mas importantes las que tienen relación directa con los resultados. Ciertamente es primordial que el gerente de operaciones tenga propiedad al dirigirse y confianza en si mismo para poder influir sobre las personas pero lo mas importante son los logros y la eficiencia en la operación.

De acuerdo a lo expuesto se presenta a continuación un cuadro de gráficos con los seis grupos de competencias en el orden de importancia elegido por los encuestados y cada grupo con sus respectivas competencias también ordenadas en orden de importancia.

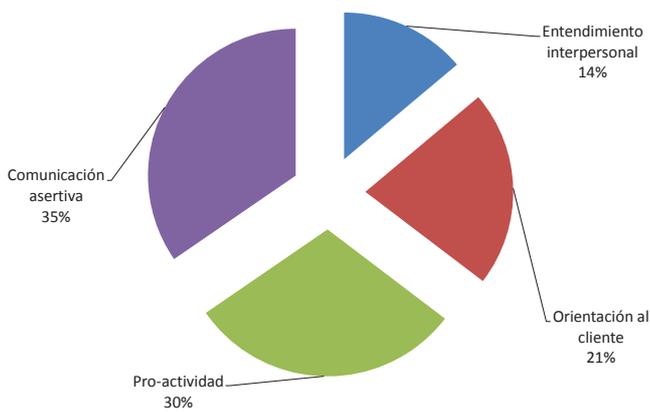
Competencias de logro y acción en orden de importancia



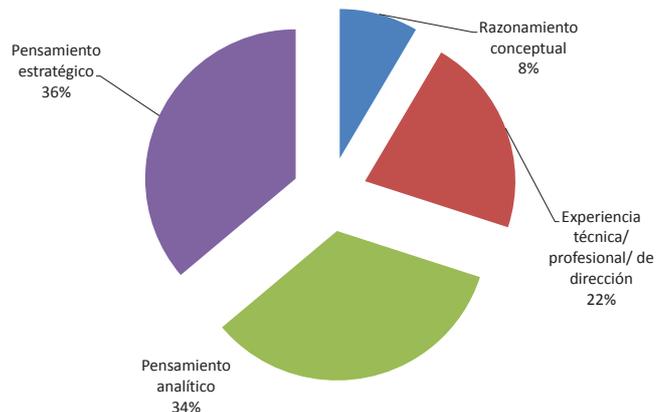
Competencias gerenciales en orden de importancia



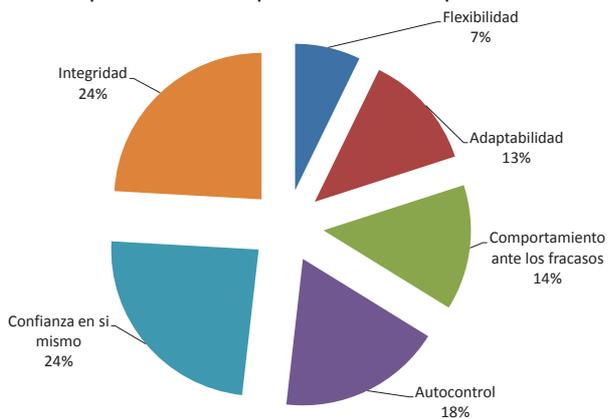
Competencias de ayuda y servicio en orden de importancia



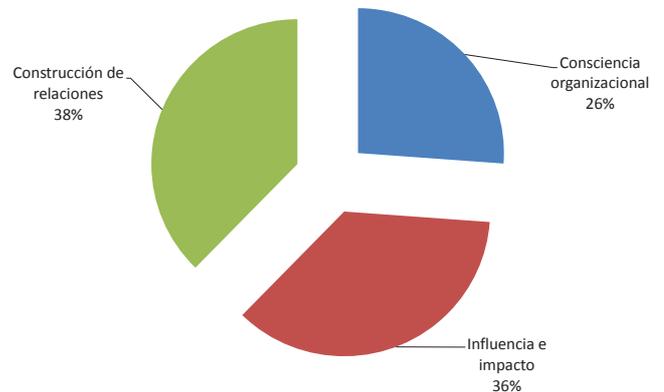
Competencias cognitivas en orden de importancia



Competencias de eficacia personal en orden de importancia



Competencias de influencia en orden de importancia

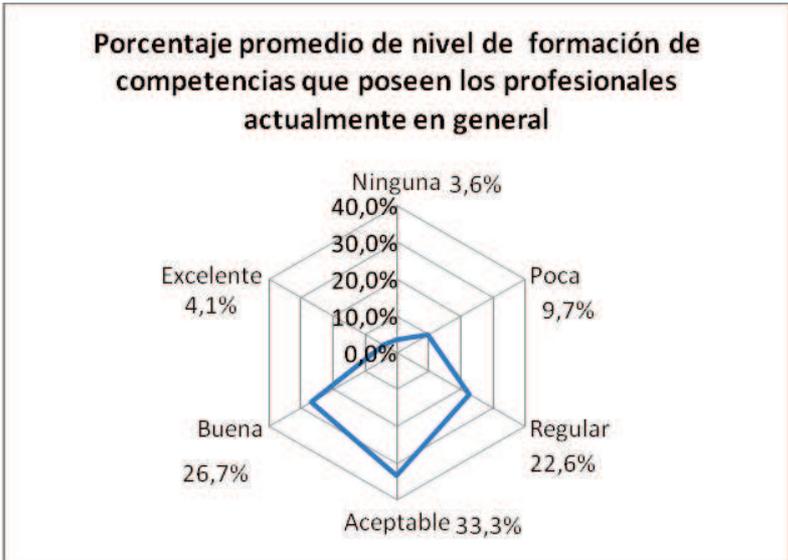


Luego de definir y analizar cuales son las competencias que debe poseer un gerente de operaciones en orden de importancia y el porqué?, el siguiente paso fue conocer el nivel de formación con el que los profesionales disponen hoy día de acuerdo a la percepción de los contratantes y profesionales encuestados. Con el objetivo de poder responder a esta incógnita, se le solicitó al encuestado definir este nivel considerando la siguiente escala para cada competencia en estudio donde se les clasifica su formación en competencias como de Ninguna, Poca, Regular, Aceptable, Buena y Excelente. En el siguiente cuadro se presentan las respuestas de los encuestados por cada grupo.

Según su criterio, ¿cual es el nivel de formación que actualmente poseen los profesionales en las siguientes competencias, de acuerdo a la escala que se indica abajo?

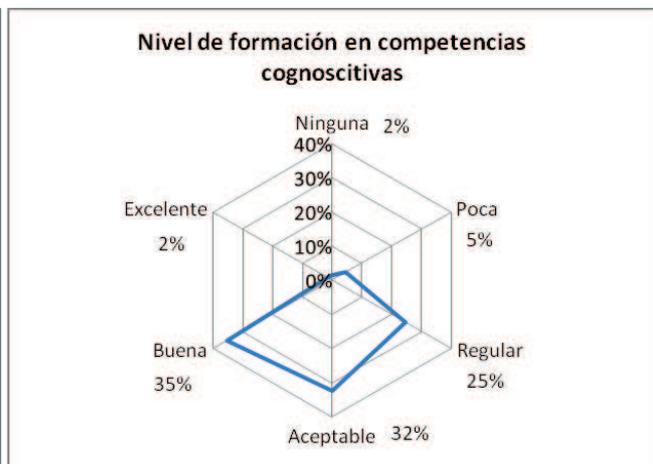
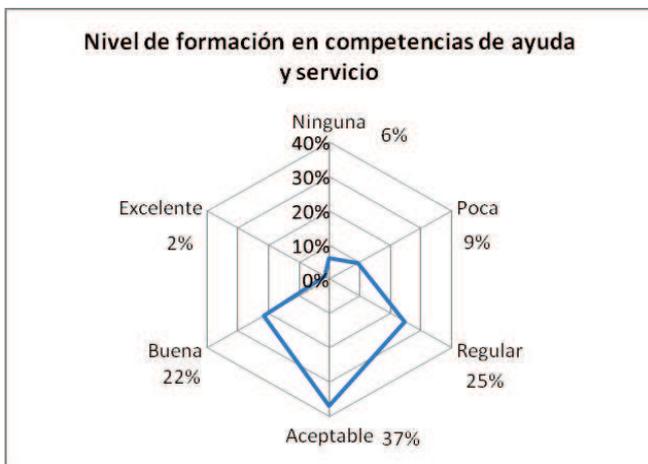
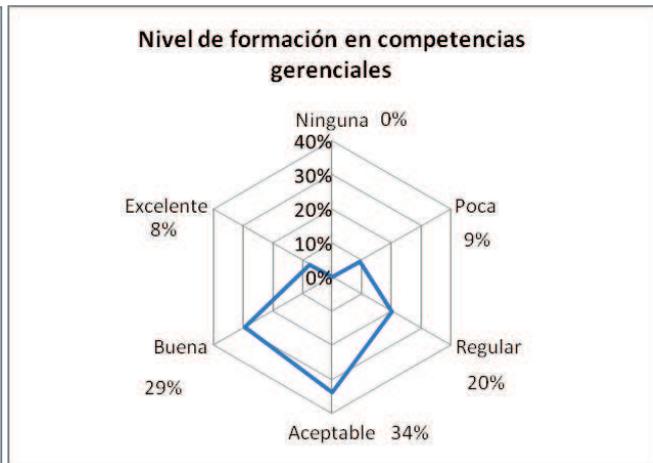
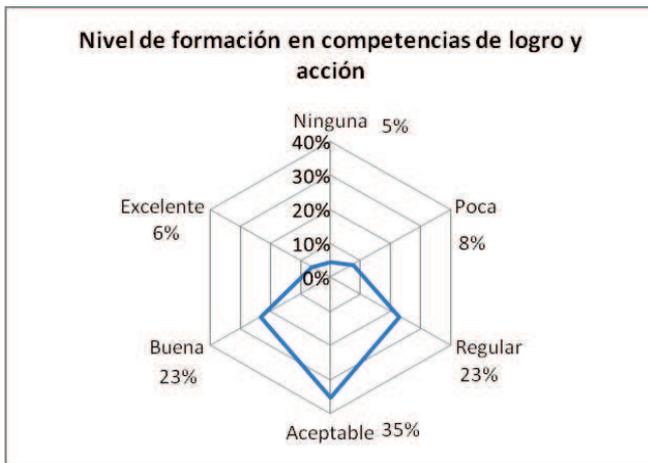
Competencias	Ninguna	Poca	Regular	Aceptable	Buena	Excelente	Response Count
Competencias de influencia	2	7	20	18	16	2	65
Competencias de ayuda y servicio	4	6	16	24	14	1	65
Competencias de logro y acción	3	5	15	23	15	4	65
Competencias de eficacia personal	4	11	8	22	17	3	65
Competencias cognoscitivas	1	3	16	21	23	1	65
Competencias gerenciales	0	6	13	22	19	5	65
Respuestas contestadas							65
Respuestas omitidas							0

De acuerdo a los resultados, el criterio de los encuestados es que los gerentes de operaciones tienen en general un nivel de formación en competencias entre regular y bueno pero no así excelente aunque si se aprecia que la balanza se inclina levemente mas hacia lo bueno que lo regular. Esta afirmación se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico radial en el que muestra claramente donde se situa la mayor concentración de respuestas con su porcentaje respectivo de participación.



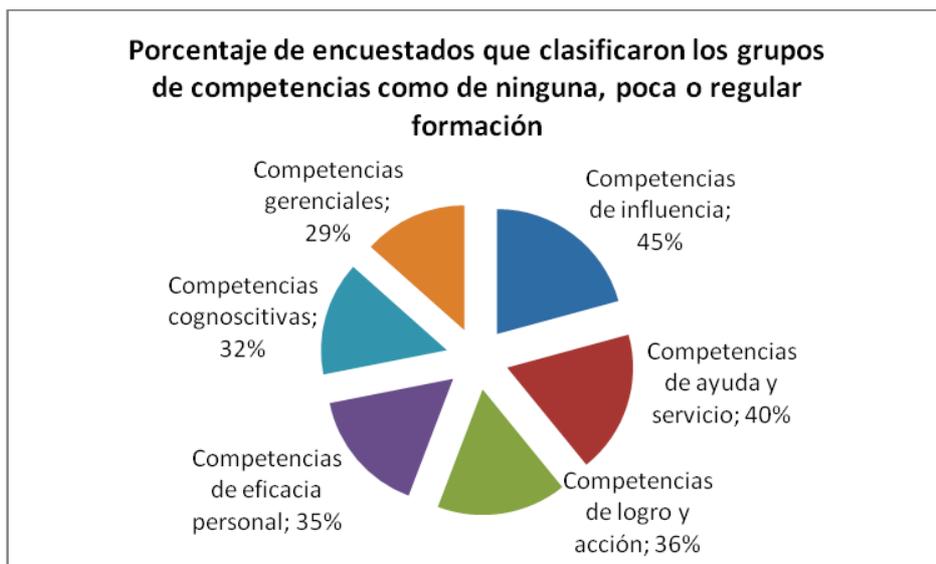
Al visualizar este gráfico podemos apreciar que el 4% de los encuestados opina que los profesionales carecen por completo de estas competencias. Un 10% en promedio opina que tienen poca formación en

competencias. El 23% de los encuestados opina que tienen un nivel regular de formación. Un 33% opina que el nivel es aceptable. Un 27% opina que es bueno y un 4% opina que es excelente. Estos resultados nos muestran claramente una brecha entre la formación que hay actualmente y lo que buscan los contratantes para satisfacer sus requerimientos. A su vez nos señala la necesidad de buscar formas de contrarrestar la percepción negativa del 37% de los encuestados considerando poca, ninguna o una formación regular de competencias. A continuación se presenta un cuadro de gráficos donde se valora cada grupo de competencias por separado para determinar en cuáles se carece mayoritariamente de formación.





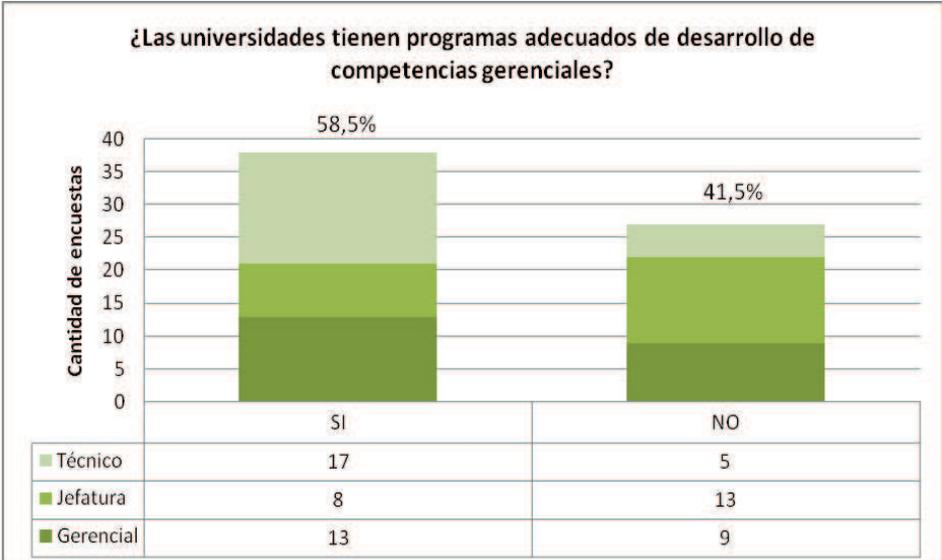
De los gráficos presentados podemos ordenar cada grupo de competencias de acuerdo el porcentaje acumulado en las áreas clasificadas como de ninguna, poca o regular, para determinar cuales tienen mayor carencia de formación. El resultado es el siguiente:



El gráfico de inmediato nos dice que la percepción de una carencia de competencias es alta en cada grupo y es importante fortalecer estas comenzando por las de influencia y luego las de ayuda y servicio. Algo interesante es que tanto las competencias de ayuda y servicio como las de logro y acción son de las mas importantes para el mercado y sin embargo son de las que mas carencia hay.

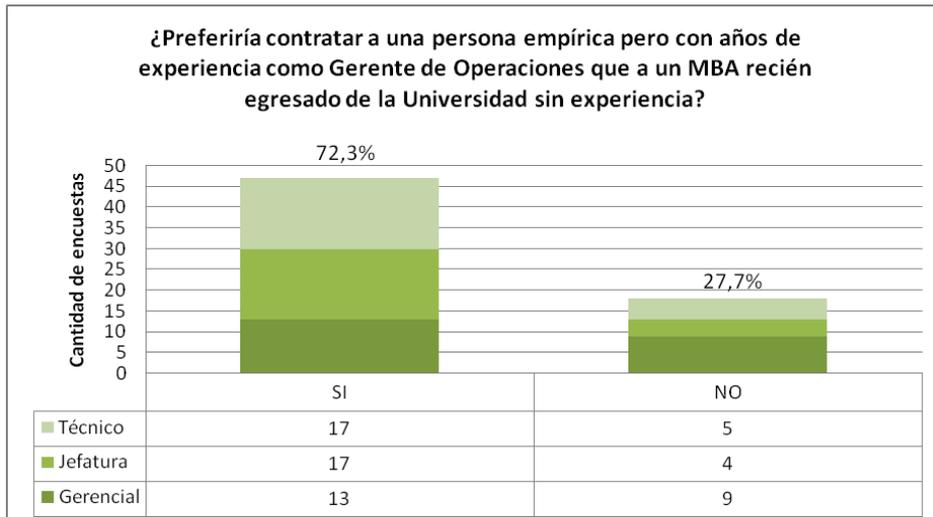
De acuerdo a las entrevistas efectuadas, los tres gerentes entrevistados coincidieron en que a las universidades les falta tener programas adecuados que le permitan al estudiante una mayor exposición y práctica que va a fomentar la experiencia laboral como el desarrollo de las competencias que va a requerir. Las universidades públicas por lo general han tenido un mayor enfoque en este sentido al aplicar laboratorios para sus estudiantes en el cual se les enseña a confrontar y como reaccionar ante distintas situaciones, sin embargo debido a la alta competencia de las universidades privadas, las públicas han tenido que ir modificando su estructura con el fin de mantenerse competitivos y por lo tanto afectando la calidad del estudio con respecto a las anteriores.

Solo un 58,5% de los encuestados consideran que las universidades cuentan con programas adecuados de desarrollo de competencias. Esto significa que el restante 41,5% considera que no cuentan con buenos programas de formación. Este resultado es bastante significativo y preocupante a la vez. Notese también que de este 41,5% que respondió negativamente ante la pregunta, un 81% corresponde a personas con puestos de jefatura y gerencia. Este resultado nos obliga a pensar seriamente sobre que alternativas existen y que programas se pueden fomentar en las universidades para combatir esta deficiencia. En el siguiente gráfico se muestran los resultados respectivos.

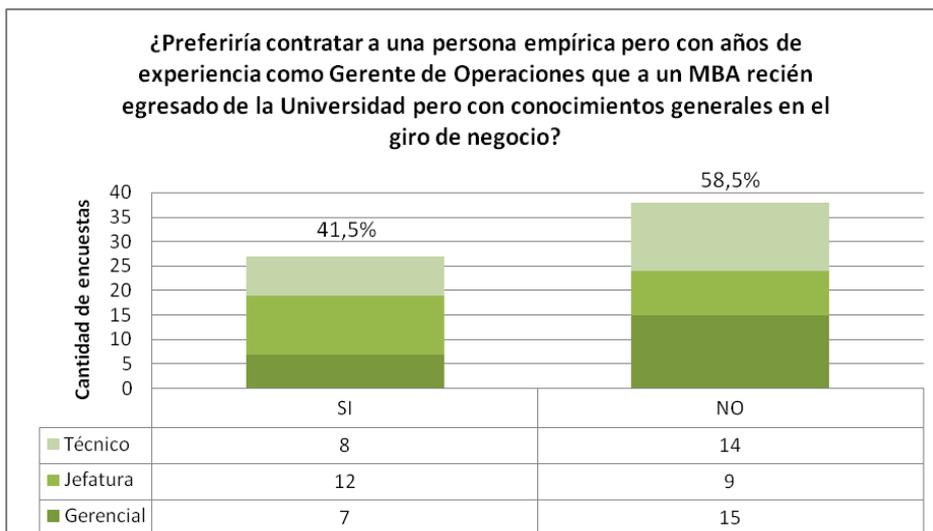


Con lo anterior y considerando los comentarios de los gerentes entrevistados al respecto, es claro que la teoría no lo es todo y la experiencia tiene un alto nivel de valor ante una contratación. Un universitario podrá ser cuadro de honor y ser el mejor estudiante del país pero si no cuenta con experiencia laboral o

práctica profesional, en realidad son pocas las competencias gerenciales que podrá dominar mas alla de las experiencias personales que la vida le haya enseñado en el pasar de sus años. Muestra de lo anterior es el siguiente gráfico en el que se le pidió al encuestado en elegir entre una persona con título universitario pero sin experiencia contra una persona empirica pero con años de experiencia como gerente de operaciones. El resultado es un abrumador 72% que se inclina a favor de la persona empirica antes de contratar a un recién egresado sin experiencia.

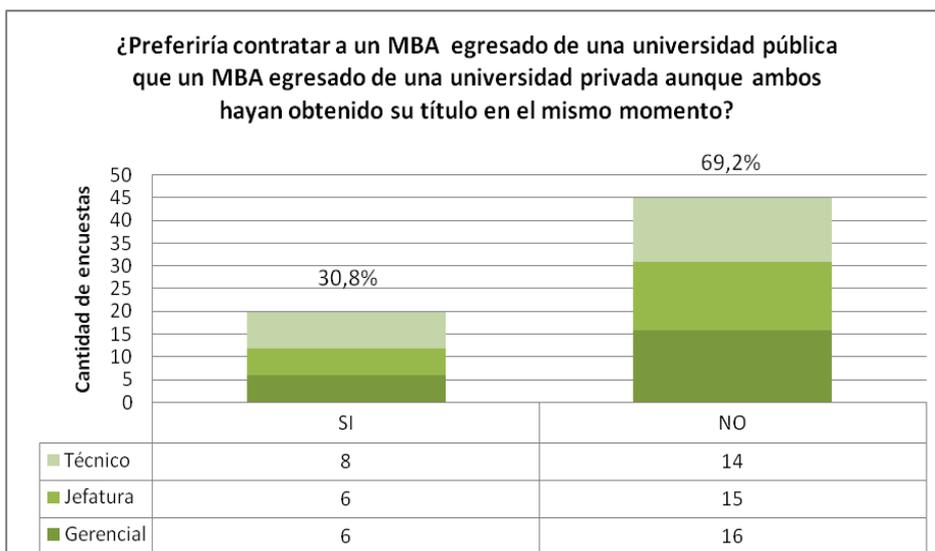


La balanza se inclina levemente hacia el egresado universitario al hacerle la misma pregunta al encuestado pero agregándole el ingrediente de que el egresado cuenta con conocimientos generales del negocio. Nótese que esta vez el 58,5% de los encuestados optaron por contratar al recién egresado. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.



Cabe mencionar que este resultado coincide justamente con las preferencias de los encuestados con base a las competencias en un gerente que consideran mas importantes. Recordemos que en el texto ya presentado se mencionó que los contratantes le dan mayor énfasis a las competencias de resultados, dirección y servicio que a las competencias enfocadas en la experiencia técnica, personales y de relacionamiento. Por ende, si el egresado carece de competencias técnicas pero cuenta con conocimientos generales del negocio y a su vez demuestra que tiene formación en competencias de acción y logro, gerenciales y de ayuda y servicio, es candidato para ser contratado ante una persona que tiene años de experiencia y por lo tanto domina las competencias técnicas pero es empírica.

Según la hipótesis de uno de los gerentes entrevistados, las universidades públicas le brindan mayor formación de competencias a los estudiantes que las universidades privadas debido a que las públicas como el tecnológico imparten laboratorios y fomentan las prácticas laborales en el cual los estudiantes son expuestos a casos reales y deben aplicar tanto sus conocimientos como competencias para sobrellevar cada situación. Las Universiades privadas carecen de esto y debido a su sistema acelerado de aprendizaje es poco lo que pueden dedicar al desarrollo de ciertas competencias. A raíz de lo anterior, nos dimos a la tarea de preguntar a los encuestados sobre cual sería su elección si tuviese que elegir entre un candidato de una universidad pública versus a uno de la privada, ambos con el mismo nivel académico.



Tal y como se aprecia del gráfico anterior, los resultados arrojaron una inclinación hacia las universidades privadas a pesar del criterio del gerente entrevistado. Tanto los puestos técnicos como los de jefatura y gerenciales coinciden equitativamente en su preferencia por el egresado de la universidad privada.

Podemos resumir que en general los encuestados consideran que los profesionales en Costa Rica tienen capacidad para desempeñarse como gerentes de operaciones pero tienen carencia en su formación.

Conclusiones y recomendaciones

La investigación presentada al lector enmarca un trabajo profundo de análisis que busca como objetivo determinar cuáles son las competencias esperadas de un gerente de operaciones en el ámbito de la Logística en Costa Rica y si estas son satisfechas desde la perspectiva de los contratantes. Ante esta problemática se utilizaron distintas herramientas de análisis como la revisión bibliográfica, entrevistas, encuestas y estadística para responder a estas interrogantes.

Los resultados de la revisión bibliográfica determinaron la definición y uso de un modelo de competencias basado principalmente en el propuesto por Spencer y Spencer (1993) combinado y comparados con otros modelos presentados por los distintos autores mencionados en el documento y los cuales se pueden citar en la bibliografía que se adjunta. Por su parte y nuevamente basados en las distintas definiciones y conceptos ofrecidos por cada autor así como el diccionario de la real academia española entre otros, se determinó nuestra propia definición de competencias que citamos a continuación:

Competencias: “Habilidades, comportamientos y características personales adquiridas por medio del aprendizaje impulsado por necesidades, intereses y motivación que faciliten el logro de los objetivos y el éxito de cada ser.”

Los resultados estadísticos nos permitieron determinar la importancia que los expertos y contratantes en materia le dan a cada competencia respecto a las que debería dominar un gerente de operaciones según su perspectiva. A raíz de las encuestas se concluye y se define el siguiente grupo de competencias como aquellas que se esperan de un gerente de operaciones en orden de importancia desde la perspectiva de los expertos y contratantes:

1. Competencias de logro y acción
2. Competencias gerenciales
3. Competencias de ayuda y servicio
4. Competencias cognoscitivas
5. Competencias de eficacia personal
6. Competencias de influencia

Las encuestas nos brindaron un entendimiento conciso de la realidad que vive el mercado laboral costarricense. Se resume a continuación los principales resultados a destacar los cuales nos permiten fomentar nuestras conclusiones finales.

- El 72% de las personas encuestadas considera que el mercado laboral cuenta con profesionales lo suficientemente competentes para desempeñarse como gerentes de operaciones.
- El 83% de las personas encuestadas considera que los profesionales costarricenses tienen un nivel de formación de competencias que oscila entre regular, aceptable y bueno.
- El 58,5% de las personas encuestadas considera que las universidades tienen programas adecuados de formación de competencias.
- El 72% de las personas encuestadas prefiere contratar a una persona empírica con años de experiencia que a un MBA recién egresado sin experiencia.
- El 58,5% de las personas encuestadas prefiere contratar a un MBA recién egresado pero con conocimientos generales del giro del negocio que a una persona empírica con años de experiencia.

Con lo anterior se concluye que efectivamente las competencias que hoy poseen los gerentes de operaciones no satisfacen del todo a las buscadas y requeridas por los contratantes en el mercado laboral. Específicamente se hace referencia al nivel de formación pues ciertamente los resultados muestran que cuentan con las competencias pero carecen de un nivel deseado por el contratante. Esto se refleja en el 28% de los encuestados que consideran que el mercado no tiene profesionales suficientemente competentes. Por su parte, se reafirma con el 46% de los encuestados que opina que su nivel de formación es regular, poca o carece en su totalidad de ciertas habilidades. El margen de insatisfacción es muy significativo y expone un área de mejora en el cual las universidades e instituciones educativas deben intervenir y brindar herramientas y programas de formación de competencias.

Los resultados de la muestra nos indican que los expertos prefieren contratar a una persona empírica que a un MBA recién egresado. Lo anterior se da principalmente porque esta persona empírica cuenta con años de experiencia en el giro de negocio y por ende domina las competencias que son más críticas para el contratante. Recordemos que para el experto es más importante que los gerentes de operaciones dominen las competencias de acción y logro, gerenciales y las de ayuda y servicio antes que las cognitivas. Lamentablemente las universidades dan mayor énfasis a las cognitivas y brindan muy pocas opciones de desarrollo para las demás habilidades y de ahí que se genera la preferencia marcada de un 72% de los encuestados a favor de una persona empírica antes que un MBA sin experiencia. Nótese que la situación cambia y la balanza se vuelve más equitativa cuando agregamos conocimientos generales del giro del negocio al recién egresado.

Como recomendación, el estudio ha señalado la importancia de que las universidades fomenten actividades, laboratorios, prácticas profesionales u otros métodos que impulsen un mayor desarrollo de competencias en los estudiantes para lograr disminuir la brecha existente entre las competencias ofertadas por los profesionales versus las deseadas por los contratantes. Ciertamente las universidades e instituciones fomentan el desarrollo de competencias como la negociación, autocontrol y capacidad de influir sobre las personas pero nótese que estas no son las más críticas de acuerdo a los encuestados. Es por ende recomendable que las Universidades analicen con mayor profundidad, por medio de una muestra considerable de la población laboral, las competencias en las que el mercado da mayor énfasis y diseñar estructuras que permitan el desarrollo eficaz en los estudiantes. Nuestra investigación presenta las competencias necesarias y en importancia para el reclutador pero limitadas al perfil de un gerente de operaciones en el ámbito de la logística. Es por esta razón que se recomienda una investigación macro que abarque las demás áreas de interés y así se pueda de manera paulatina ir cerrando la brecha entre lo que ofrecen los profesionales hoy en día contra lo que exige el mercado.

Bibliografía

Alles M. (2002), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: El diccionario*, Editorial Granica, S.A.

Alles M. (2004), *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*, Ediciones Granica, S.A.

Alles M. (2005), *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Ediciones Granica, S.A.

Alles M. (2005), *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*, Ediciones Granica, S.A.

Diccionario de la Real Academia Española, (2001)

Diccionario Océano ilustrado de la lengua española, (1998)

Jiménez A. (1997), *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, S.A.

Masseilot H. (2000), *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional* (Boletín Cinterfor no. 149)

Mc Clelland, D. (1987), *Human Motivation*, Cambridge University press

Mertens, L. (1996), *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*

Naciones Unidas (1999), Learning and Development DM/OHRM

Recuperado de

<http://www.un.org/staffdevelopment/viewPage.asp?selMenu=unc.asp>

Spencer, L. & Spencer, S. (1993), *Competence at work, models for superior management*, John Wiley & Sons

Anexos

Anexo 1: Competencias Gerencia de Operaciones: Empresa que pertenece a la Agro Industria y Construcción.

Titulo: Gerente de Operaciones y Logística

Departamento: Logística

Puesto al que reporta: Gerencia General

Objetivo y Alcance:	
Responsabilidades	
Requisitos:	Competencias:
	Competencias fundamentales: Visión del negocio: Conoce como funciona el negocio y de las practicas y tendencias actuales de la industria. Está preparado para apoyar a las gerencias y directivos en toma de decisiones dentro de su especialidad. Planeamiento y organización: Determina la extensión y dificultad de un proyecto, construye cronogramas que le permiten tener una estructura adecuada para alcanzar la meta. Administración y Medición del trabajo: Planifica y da seguimiento adecuado de forma tal que los planes contribuyan al logro de los objetivos estratégicos. Orientación a Resultados: Es capaz de enfocarse claramente para alcanzar una meta u objetivo de forma exitosa. Formación de equipos efectivos:

	<p>Mantiene adecuadas relaciones con toda la organización y puede juntarlos cuando se requiere alcanzar una meta. Las relaciones son afables. Asume la responsabilidad por los logros del equipo.</p> <p>Desarrollo de otros: Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización en cuanto a puestos de trabajo actuales o futuros. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar información. Hace un adecuado uso de las herramientas de evaluación del desempeño para cumplir esta tarea en pro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Habilidades de comunicación: Provee información oportuna para que otras personas tomen decisiones. Utiliza el tacto y la diplomacia para compenetrarse y establecer relaciones constructivas. Habla de manera clara y concisa con audiencias internas o externas. Además mantiene la compostura al enfrentar conflicto y hostilidad.</p> <p>Valores y Confianza: Es una persona en la que sus compañeros, jefes y subalternos confían ampliamente.</p> <p>Manejo de la ambigüedad: Enfrentar el cambio de manera efectiva, es decir, sin alterarse porque se carece de claridad, manejando los riesgos y la incertidumbre. Con aceptación de la diversidad y flexibilidad cultural.</p>
--	---

EXCLUSIVO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Estas plazas fueron cubiertas por

Nombre	Fecha de ingreso

Anexo 2: Modelo de competencias de las Naciones Unidas



UNITED NATIONS
Learning and Development
DM/OHRM

[NEW TO THE JOB](#) [YOUR CURRENT JOB](#) [CHANGING JOBS](#)

[Home](#)
[Contact Us](#)
[About Us](#)

[Calendar](#)
[Mandatory Programmes](#)
[Competency Development](#)

[2011 Staff Development Programme \(Catalog\)](#)

UN Competencies

Core Values and Core and Managerial Competencies

In the context of the Secretary-General's overall human resource management reform efforts, a participatory process was undertaken to define organizational core values and core and managerial competencies. Organizational core values are the shared principles and beliefs that underpin the work of an organization and guide the actions and behaviour of its staff. Core competencies refer to the combination of skills, attributes and behaviour required of all staff, regardless of their level or function. Managerial competencies are the additional skills, attributes and behaviours required of those who manage other staff.

The UN competencies were defined using a participatory process involving interviews and focus groups with a cross-section of staff at all levels throughout the Secretariat, including the Deputy Secretary-General, all heads of Departments and Offices, and several hundred staff in Offices away from Headquarters. Information drawn from the process resulted in the following competency model, which contains three core values, eight core competencies and six managerial competencies.



The Secretary-General communicated this model to all staff in ST/SGB/1999/15 of 13 October 1999. He noted that the value of competencies will come from their application and integration into other aspects of human resources management. Competencies are now fully integrated into all learning and development activities, the performance management and the staff selection system.

[Competency Handbook \(English\)](#)

[Competency Handbook \(French\)](#)

The Competency Connection

Learning and development programmes have been aligned, and new programmes developed to support staff in building and strengthening their competencies.

To assist staff and managers in planning staff development, a box called “The Competency Connection” is included at the beginning of each learning programme section. This is intended to highlight the link between values and competencies and specific learning programmes and indicate the key ones that the programmes within that section can help to build or strengthen.

It is important to note that competencies include skills, attributes and behaviours that need to be developed and strengthened throughout one’s career. Therefore, acquiring or developing a competency is not the result of a one-time event, but of an ongoing process. While participating in training courses is one important way to develop competencies, experience, coaching, feedback, and a blend of individual learning activities are also necessary.



Anexo 3: Encuesta publicada

Competencias de un Gerente de Operaciones

1.

1. ¿Considera usted que el mercado laboral en Costa Rica actualmente ofrece profesionales lo suficientemente competentes para desempeñarse como Gerentes de Operaciones?

SI NO

2. ¿Considera usted que las universidades tienen programas adecuados de desarrollo de competencias gerenciales?

SI NO

3. ¿Preferiría usted contratar a una persona empírica pero con años de experiencia como Gerente de Operaciones que a un MBA recién egresado de la Universidad sin experiencia?

SI NO

4. ¿Preferiría usted contratar a una persona empírica pero con años de experiencia como Gerente de Operaciones que a un MBA recién egresado de la Universidad pero con conocimientos generales en el giro de negocio?

SI NO

5. ¿Preferiría usted contratar a un MBA egresado de una universidad pública que un MBA egresado de una universidad privada aunque ambos hayan obtenido su título en el mismo momento?

SI NO

6. ¿Cuales grupos de competencias debe poseer un gerente de operaciones en orden de importancia. Por favor enumere en orden lógico del 1 al 6 siendo el No. 1 el mas importante?

	1	2	3	4	5	6
Competencias de logro y acción	<input type="radio"/>					
Competencias de ayuda y servicio	<input type="radio"/>					
Competencias de influencia	<input type="radio"/>					
Competencias gerenciales	<input type="radio"/>					
Competencias cognitivas	<input type="radio"/>					
Competencias de eficacia personal	<input type="radio"/>					

7. Enumere las siguientes competencias de logro y acción del 1 al 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3	4
Orientación al logro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busqueda de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Enumere las siguientes competencias de ayuda y servicio del 1 al 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3	4
Entendimiento interpersonal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proactividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Enumere las siguientes competencias de Influencia del 1 al 3 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3
Influencia e impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construcción de relaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consciencia organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Enumere las siguientes competencias gerenciales del 1 al 5 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3	4	5
Desarrollo de personas	<input type="radio"/>				
Dirección de personas	<input type="radio"/>				
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>				
Liderazgo	<input type="radio"/>				
Mediador	<input type="radio"/>				

11. Enumere las siguientes competencias cognitivas del 1 a 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3	4
Pensamiento analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento conceptual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia técnica/ profesional/ de dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Enumere las siguientes competencias de eficacia personal del 1 a 6 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante

	1	2	3	4	5	6
Autocontrol	<input type="radio"/>					
Confianza en si mismo	<input type="radio"/>					
Comportamiento ante los fracasos	<input type="radio"/>					
Flexibilidad	<input type="radio"/>					
Integridad	<input type="radio"/>					
Adaptabilidad	<input type="radio"/>					

13. Según su criterio, ¿cual es el nivel de formación que actualmente poseen los profesionales en las siguientes competencias, de acuerdo a la escala que se indica abajo?

	Ninguna	Poca	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
Competencias de logro y acción	<input type="radio"/>					
Competencias de ayuda y servicio	<input type="radio"/>					
Competencias de influencia	<input type="radio"/>					
Competencias gerenciales	<input type="radio"/>					
Competencias cognitivas	<input type="radio"/>					
Competencias de eficacia personal	<input type="radio"/>					

14. ¿Su puesto en la organización es de nivel?

Técnico Jefatura Gerencial

15. ¿Le gustaría recibir los resultados de esta investigación?

SI NO

Guardar

Anexo 4: Muestra tabulada de encuesta: 65 participantes

Pregunta 1

¿Considera usted que el mercado laboral en Costa Rica actualmente ofrece profesionales lo suficientemente competentes para desempeñarse como Gerentes de Operaciones?					
¿Su puesto en la organización es de nivel?					
Answer Options	Técnico	Jefatura	Gerencial	Response Percent	Response Count
SI	18	13	16	72,3%	47
NO	4	8	6	27,7%	18
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 2

¿Considera usted que las universidades tienen programas adecuados de desarrollo de competencias gerenciales?					
¿Su puesto en la organización es de nivel?					
Answer Options	Técnico	Jefatura	Gerencial	Response Percent	Response Count
SI	17	8	13	58,5%	38
NO	5	13	9	41,5%	27
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 3

¿Preferiría usted contratar a una persona empírica pero con años de experiencia como Gerente de Operaciones que a un MBA recién egresado de la Universidad sin experiencia?					
¿Su puesto en la organización es de nivel?					
Answer Options	Técnico	Jefatura	Gerencial	Response Percent	Response Count
SI	17	17	13	72,3%	47
NO	5	4	9	27,7%	18
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 4

¿Preferiría usted contratar a una persona empírica pero con años de experiencia como Gerente de Operaciones que a un MBA recién egresado de la Universidad pero con conocimientos generales en el giro de negocio?					
¿Su puesto en la organización es de nivel?					
Answer Options	Técnico	Jefatura	Gerencial	Response Percent	Response Count
SI	8	12	7	41,5%	27
NO	14	9	15	58,5%	38
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 5

¿Preferiría usted contratar a un MBA egresado de una universidad pública que un MBA egresado de una universidad privada aunque ambos hayan obtenido su título en el mismo momento?					
¿Su puesto en la organización es de nivel?					
Answer Options	Técnico	Jefatura	Gerencial	Response Percent	Response Count
SI	8	6	6	30,8%	20
NO	14	15	16	69,2%	45
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 6

¿Cuales grupos de competencias debe poseer un gerente de operaciones en orden de importancia. Por favor enumere en orden lógico del 1 al 6 siendo el No. 1 el mas importante?							
Answer Options	1	2	3	4	5	6	Response Count
Influencia	2	7	12	15	10	19	65
Eficacia personal	8	8	8	9	15	17	65
Cognoscitivas	7	10	10	13	16	9	65
Ayuda y servicio	4	13	17	9	11	11	65
Gerenciales	20	12	9	12	8	4	65
Logro y acción	24	15	9	7	5	5	65
<i>answered question</i>							65
<i>skipped question</i>							0

Pregunta 7

Enumere las siguientes competencias de logro y acción del 1 al 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante					
Answer Options	1	2	3	4	Response Count
Busqueda	1	7	12	45	65
Preocupació	15	16	27	7	65
Iniciativa	22	23	15	5	65
Orientación	27	19	11	8	65
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 8

Enumere las siguientes competencias de ayuda y servicio del 1 al 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante					
Answer Options	1	2	3	4	Response Count
Entendimien	5	13	11	36	65
Orientación	16	12	31	6	65
Pro-	16	23	9	17	65
Comunicaci	28	17	14	6	65
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 9

Enumere las siguientes competencias de Influencia del 1 al 3 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante				
Answer Options	1	2	3	Response Count
Consciencia	15	19	31	65
Influencia e	23	24	18	65
Construcció	27	22	16	65
<i>answered question</i>				65
<i>skipped question</i>				0

Pregunta 10

Enumere las siguientes competencias gerenciales del 1 al 5 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante						
Answer Options	1	2	3	4	5	Response Count
Mediador	1	8	10	8	38	65
Desarrollo	6	9	15	21	14	65
Dirección	0	10	24	21	10	65
Trabajo en equipo y cooperación	14	26	13	11	1	65
Liderazgo	44	12	3	4	2	65
<i>answered question</i>						65
<i>skipped question</i>						0

Pregunta 11

Enumere las siguientes competencias cognitivas del 1 a 4 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante					
Answer Options	1	2	3	4	Response Count
Razonamie	4	7	26	28	65
Experiencia	22	6	16	21	65
Pensamient	19	25	15	6	65
Pensamient	20	27	8	10	65
<i>answered question</i>					65
<i>skipped question</i>					0

Pregunta 12

Enumere las siguientes competencias de eficacia personal del 1 a 6 de acuerdo a su criterio de importancia siendo la No.1 la mas importante							
Answer Options	1	2	3	4	5	6	Response Count
Flexibilidad	0	8	6	19	15	17	65
Adaptabilida	7	9	9	9	15	16	65
Comportami	4	8	15	11	10	17	65
Autocontrol	9	13	13	10	10	10	65
Confianza en si mismo	19	16	12	10	7	1	65
Integridad	26	11	10	6	8	4	65
<i>answered question</i>							65
<i>skipped question</i>							0

Pregunta 13

Según su criterio, ¿cual es el nivel de formación que actualmente poseen los profesionales en las siguientes competencias, de acuerdo a la escala que se indica abajo?							
Competencias	Ninguna	Poca	Regular	Aceptable	Buena	Excelente	Response Count
Competencias de influencia	2	7	20	18	16	2	65
Competencias de ayuda y servicio	4	6	16	24	14	1	65
Competencias de logro y acción	3	5	15	23	15	4	65
Competencias de eficacia personal	4	11	8	22	17	3	65
Competencias cognoscitivas	1	3	16	21	23	1	65
Competencias gerenciales	0	6	13	22	19	5	65
<i>Respuestas contestadas</i>							65
<i>Respuestas omitidas</i>							0

Pregunta 14

¿Su puesto en la organización es de nivel?		
Opciones de Nivel	Porcentaje de respuesta	Cantidad de encuestas
Técnico	33,8%	22
Jefatura	32,3%	21
Gerencial	33,8%	22
<i>Total encuestas respondidas</i>		65
<i>Total de preguntas omitidas</i>		0