

**Resumen.**

Esta investigación presenta una propuesta de un modelo basado en competencias, agrupadas en cinco categorías: técnicas, gestión, personales, interpersonales y valores, que caracteriza a un Gerente de Operaciones que se desenvuelva en el área de servicios, los resultados se obtuvieron de un estudio estadístico, mediante la entrevista a cincuenta y cinco profesionales.

**Palabras clave:** modelo, competencias, técnicas, gestión, personales, interpersonales, valores, servicios.

**Abstract.**

This research presents a proposal for a model based on competencies, grouped into five categories: technical, management, personal, interpersonal and values characteristic of an Operations Manager that develops in the area of services, the results obtained from a study statistically, by interviewing fifty five professionals.

**Key words:** model, skills, techniques, management, personal, interpersonal, values, service.

**Introducción.**

En la actualidad las demandas del mercado para con los profesionales, son más complejas, y se ha dejado de lado el cumplimiento de requisitos académicos como único factor de decisión puesto que se ha determinado que es más beneficioso para las organizaciones el tener profesionales integrales que presenten una serie de competencias que al final son los elementos más importantes que buscan los oferentes en sus posibles candidatos.

Las empresas de servicio exitosas fortalecen el trato tanto para clientes externos como para los internos, y esto se logra mediante la contratación de profesionales

capaces que comprendan cual es la misión y la visión de la organización, que puedan maximizar los recursos y fortalecer el talento humano, mediante el desarrollo de todas competencias, tanto técnicas, personales, interpersonales, de gestión y las relacionadas con los valores.

### **Planteamiento de la Pregunta.**

Desde un enfoque de los profesionales graduados en Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones ¿Cuáles son las competencias deseadas por el mercado para un profesional que se desempeñará como Gerente de Operaciones en una organización de servicios?

### **Objetivo general.**

Determinar cuáles son las competencias básicas que debe tener un Gerente de Operaciones para cumplir con las expectativas del mercado.

### **Objetivos específicos.**

Plantear un listado de competencias, que podrían ser las necesarias para un Gerente de Operaciones, que se desempeñe en una empresa de servicio.

Validar la información por medio de entrevistas a profesionales, que se desempeñen en áreas afines.

Elaborar una encuesta con las competencias más relevantes.

Analizar los resultados de la encuesta realizada.

Establecer un modelo de competencias.

## **Hipótesis.**

Demostrar que la lista de competencias basada en elementos relacionados con experiencia personal, sugerencias de profesionales afines y referencias bibliográficas, son las deseadas en el mercado laboral para un Gerente de Operaciones que se desempeñe en empresas de servicio.

Es por esta razón que se pretende determinar cuáles son las competencias necesarias, para desarrollarse exitosamente como Gerente de Operaciones en una empresa de servicio.

## **V. Marco Teórico.**

### **Definición de Competencias.**

Con respecto a la definición de competencias, en la literatura existen muchas, entre las cuales se destacan las siguientes:

Spencer y Spencer (1993) la definen como `` Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo a superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio ``.

La OIT menciona que `` un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente

Se puede resumir la definición de la siguiente manera: conjunto de conductas, habilidades, destrezas, valores, características físicas, rasgos de carácter y conocimientos que posee una persona y que lo convierten en el candidato idóneo para desarrollar una actividad en una organización.

Adicionalmente en la descripción de los modelos de los autores, José Saracho y Martha Alles, se describirán sus propias definiciones de competencias.

### **Modelos de Competencias.**

Los modelos por competencias son tan diversos y diferentes como especialistas en el tema hay, en lo que al final todos convergen es una definición similar y en los beneficios para las organizaciones, así como en el hecho de que el modelo de competencias que se vaya a utilizar debe ser definido, de acuerdo a la realidad y el contexto en el que se vaya a aplicar, dependiendo del país, sector u organización.

Algunos de los principales modelos son:

El establecido por Levy Leboyer de la escuela constructivista, que establece las competencias como un iceberg, que establece que hay competencias observables o menos profundas como las aprendidas y otras más profundas o menos observables como los rasgos personales.

McCauley (1989) presenta también su lista de dieciséis competencias referenciales.

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, pensar estratégicamente y tomar decisiones correctas.
2. Hacer lo que conoce: asumir responsabilidades, trabajar solo y con los demás.
3. Aprender Rápido: dominar las nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: actuar de forma apropiada y precisa.

5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, encontrar oportunidades
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: mediante los desafíos y las oportunidades.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad.
8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo: sinergia.
9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de los colaboradores.
10. Establecer buenas relaciones en la empresa: en todos los ámbitos.
11. Tener sensibilidad: interés por los demás.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: actitud firme, evitar la censura.
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: personas integrales
14. Auto conocerse: identificar fortalezas y debilidades.
15. Tener buen relacionamiento: agradable y buen humor.
16. Actuar con flexibilidad: analizar todas las posiciones, ejercer liderazgo y dejarse liderar.

En el caso de Bartram cuyo modelo es conocido como el gran ocho incluye ocho competencias a las que se llaman factores y en segundo lugar se distinguen y las habilidades y motivaciones relacionados con cada uno de ellos.

1. Liderar y dirigir:
2. Ayudar y cooperar:
3. Interactuar y persuadir
4. Analizar e interpretar
5. Crear y conceptualizar
6. Organizar y ejecutar

7. Adaptabilidad
8. Capacidad de emprender e implementar

Los valores más comunes observados en el análisis de los modelos de competencia se describen a continuación.

1. Poder.
  - a. Estatus social.
  - b. Prestigio.
  - c. Control.
  - d. Dominación sobre personas y recursos.
2. Logro.
  - a. Éxito personal a través de demostrar competencia.
  - b. Cumplimiento de estándares sociales.
3. Hedonismo.
  - a. Placer y gratificación sensorial para el mismo sujeto.
4. Estimulación.
  - a. Novedad.
  - b. Desafío.
5. Auto-dirección.
  - a. Pensamiento y conducta autónoma.
  - b. Exploración.
6. Universalismo.
  - a. Comprensión.
  - b. Apreciación.

c. Tolerancia.

d. Protección del bienestar de todas la personas.

7. Benevolencia.

8. Tradición.

9. Conformidad.

10. Seguridad.

José Saracho define competencia como `` La capacidad de realizar un comportamiento, conductual o cognitivo, que permite a una persona obtener un resultado desempeño superior que el de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles``.

Su propuesta de un modelo general por competencias se refiere a la creación de un nuevo marco integrado que funciona para evaluar y decidir.

Saracho, propone utilizar algunas distinciones básicas a la hora de elegir el modelo de competencias en función del nivel jerárquico y el tipo de organización.

Estas distinciones son: respecto a las premisas básicas, respecto del foco de cambio, respecto a la metodología de implantación, respecto de los componentes de las competencias, respecto a la identificación y construcción de competencias, respecto del modo de pensar de la organización y respecto a la metodología de evaluación.

A continuación se describen los elementos básicos del catálogo de definiciones de competencias de Saracho(2005).

Él distingue entre cuatro tipos de modelos de competencias funcionales, generales, distintivas y constructivistas.

La descripción de las funcionales y constructivistas corresponde a la planteada anteriormente, pero las competencias generales y distintivas corresponderían a dos variantes en el marco de las competencias conductuales.

Siendo las genéricas aquellas que son requeridas para el desempeño regular del cargo y las distintivas las que se asociarían a desempeños superiores en ámbitos críticos para la organización.

Las competencias planteadas son las siguientes:

1. Impacto e influencia.
2. Motivación por el logro.
3. Interés.
4. Resolución.
5. Flexibilidad Ejecutiva.
6. Asesoramiento.
7. Normatividad.
8. Sentido de misión.
9. Orden.

Diccionario de competencias cardinales de Martha Alles.

Esta profesional establece que para tener un desempeño exitoso una función puede dividirse en competencias técnicas, de conocimiento y de gestión.

En su libro ``El diccionario de competencias, su utilización`` menciona que se mostraran distintas aproximaciones al tema, incluyendo además un glosario de valores.

Se destacan también las competencias cardinales o competencias generales y las competencias específicas, que son en las que se agrupan las comunes como las de gestión.

Se propone la división en grados de una competencia de la siguiente manera:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto.

D: Insatisfactorio.

El diccionario, está dividido en tres niveles a saber; ejecutivo, intermedio e inicial, aunque pueden ser modificados en función de la organización.

También se establece cómo instrumentar un esquema de gestión por competencias, tomando referencia las definiciones de visión, misión y la de las competencias realizadas o descritas por la máxima dirección, realizar una prueba de las competencias planteadas en un grupo de ejecutivos de la organización, validar las competencias, diseñar el proceso del departamento de recursos humanos para que sea por competencias, para este último paso se debe definir cada competencia y su respectivo grado, seguidamente establecer los perfiles profesionales, evaluarlos y diseñar los subsistemas.

En el texto Diccionario de Competencias (2008), Marta Alles define competencia como:

*“las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles 2008).*

También se aclara la diferencia entre competencias cardinales, aplicables a todos los integrantes de las organizaciones y las competencias específicas, que serían aplicables a colectivos con funciones distintivas, tales como un nivel jerárquico o unidad funcional.

Las 20 competencias cardinales establecidas son:

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno.
2. Compromiso.
3. Compromiso con la calidad del trabajo.
4. Compromiso con la rentabilidad.
5. Conciencia organizacional.
6. Ética.
7. Ética y sencillez.
8. Flexibilidad y adaptación.
9. Fortaleza.
10. Iniciativa.
11. Innovación y creatividad.
12. Integridad.
13. Justicia.
14. Perseverancia en la consecución de objetivos.

15. Prudencia.

16. Respeto.

17. Responsabilidad personal.

18. Responsabilidad social.

19. Sencillez.

20. Temple.

Diccionario de competencias Spencer y Spencer.

Spencer y Spencer enfatiza en aspectos como el contexto de rol en el que se observan las competencias y los comportamientos o pensamientos que la expresan. Su definición puede ser “una competencia es una característica subyacente y fundamental que está relacionada causalmente a un criterio de desempeño o desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).

Su modelo presenta las siguientes competencias.

1. Orientación al logro.
2. Búsqueda de información.
3. Comprensión interpersonal.
4. Preocupación por el orden, calidad y precisión.

### **Comportamiento de las competencias según los niveles jerárquicos.**

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Por ejemplo: Liderazgo: No es lo mismo el liderazgo que requiere la cumbre de una organización que el jefe de capacitación. Los dos requieren a competencia pero de manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

### **Que se requiere para la implementación exitosa de un modelo de gestión por competencias.**

1. Que el sistema sea aplicable y no teórico.
2. Que sea comprensible para todos los integrantes de la organización.
3. Que sea útil para la empresa.
4. De fácil manejo.
5. Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas que integran la compañía.

## VI. Metodología.

Para desarrollar la siguiente investigación se ha utilizado la siguiente metodología:

Se estableció una lista de competencias basadas en la experiencia personal del autor, tomando tanto en cuenta las que contaba cuando inicio sus labores, como las que ha ido desarrollando con el transcurso del tiempo.

A continuación se muestra la primera lista y el perfil mínimo esperado en cada una.

1. Trabajo en Equipo: capacidad para interactuar en todos los niveles de la organización con el fin de lograr metas conjuntas.
2. Liderazgo: capacidad para dirigir y autoevaluarse.
3. Relaciones interpersonales: capacidad para manejar con destreza las relaciones con otras personas, subalternos, superiores, clientes.
4. Comunicación asertiva: capacidad de lograr transmitir los mensajes con claridad.
5. Trabajo bajo presión: capacidad de mantener la calma y cumplir con los objetivos en todas las situaciones.
6. Toma de decisiones: capacidad de dilucidar la mejor oportunidad.
7. Creatividad: capacidad para inventar y estimular el cambio.
8. Empatía: capacidad para comprender y entender a los demás.
9. Ético: recto, moral.
10. Responsable: capacidad de cumplir con sus actividades, gestiones y recurso humano.
11. Adaptable: capacidad para manejar los cambios.

12. Dominio de idiomas: manejo del idioma escrito y oral.
13. Gestor de calidad en normas ISO 9001: con experiencia en procesos de implementación de normas.
14. Dominio Microsoft office: manejo de paquetes básicos de Word y Power Point y Excel avanzado.
15. Dominio de conceptos y herramientas de administración estratégica: desarrollo e implementación de herramientas como cuadro de mando integral.
16. Conocimientos básicos en finanzas: comprender y analizar estados financieros.
17. Manejo óptimo de recursos: capacidad para optimizar los recursos disponibles y evitar el desperdicio.

Como segundo paso, se procedió a realizar una investigación bibliográfica, con el objetivo de validar y consolidar la lista de competencias basadas en experiencia, como resultado se mantuvieron las 17 competencias originales, pero se determinó que se podían agrupar de la siguiente manera:

Competencias técnicas, personales, interpersonales, de gestión y relacionadas con valores.

Para la validación de estas competencias se investigaron los modelos de competencias de Martha Alles, José Saracho, Spencer y Spencer y sobre lo propuestos por la OIT Cinterfor entre otros.

Como tercer paso, se realizaron entrevistas a cinco personas que desempeñan puesto de jefaturas en empresas de servicio y a dos gerentes de la misma área.

La entrevista consistió en valorar las competencias planteadas hasta ese momento.

La mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo con la lista de competencias inicial, pero también realizaron sugerencias para agregar otras, al final se incluyeron diez competencias más, quedando con un listado final de veintisiete distribuidas en cinco grupos conformado de esta manera el modelo de competencias para un Gerente de Operaciones en una empresa de servicio para validar por medio de la encuesta.

Las competencias subrayadas fueron las propuestas por los profesionales entrevistados y en campo de las de valores fue donde más propusieron.

### 1. Competencias Técnicas

Gestor de Calidad  
Dominio Microsoft Office  
Dominio de conceptos y herramientas de control de gestión.  
Conocimientos básicos en finanzas.  
Dominio del idioma inglés  
Dominio de técnicas estadísticas

### 2. Competencias de gestión.

Trabajo bajo presión  
Toma de decisiones  
Habilidad para prever  
Manejo óptimo de recursos

### 3. Competencias de relaciones interpersonales

Trabajo en equipo  
Liderazgo  
Relaciones interpersonales  
Comunicación asertiva  
Responsabilidad Social

Motivador

## 4. Competencias personales.

Creativo  
Empático  
Adaptable  
Dinámico  
Analítico

## 5. Competencias relacionadas con valores

Honesto  
Responsable  
Íntegro  
Ético  
Leal  
Humano

A continuación se describe el perfil básico de cada una de las nuevas competencias agregadas.

Dominio técnicas estadísticas: desarrollo y análisis de resultados y propuestas de mejora basada en estadísticas.

Habilidad para prever: capacidad para conjeturar por señales o indicios y adelantarse a los hechos con planes de contingencia.

Responsabilidad social: conocimiento de nuevos enfoques y correcta aplicación.

Dinámico: enérgico, enfoque al cambio y al manejo de varias situaciones simultáneamente.

Analítico: capacidad de análisis.

Honesto: decente que actúa con decoro.

Integro: comportamiento adecuado.

Leal: capacidad para manejar la información y los sentimientos de forma fiel con la organización.

Humano: capacidad para ser sensible y bondadoso con sus semejantes.

Seguidamente se elaboro una encuesta (anexo 1), constituida por once preguntas.

Con las primeras cinco preguntas se quiere validar las veintisiete competencias propuestas, solicitando a los encuestados que clasifiquen cada una en la escala de:

Necesaria, que es una competencia indispensable para el profesional.

Muy importante, se puede definir cómo básica pero que es prescindible.

Poco importante, tenerla no hace la diferencia, pero puede mejorar su desempeño.

Nada importante, no afecta el desempeño del profesional el carecer de ella.

La pregunta número seis tenía como objetivo, establecer el orden jerárquico de los grupos de competencias planteados (técnicas, gestión, personales, interpersonales y de valores).

La pregunta siete pretende establecer el criterio de los profesionales encuestados para determinar si una maestría en gerencia de operaciones brinda a un profesional los insumos necesarios para desempeñarse en una empresa de servicio.

La pregunta número ocho, pretende establecer si una persona sin grado académico en maestría pero con las competencias necesarias puede desempeñarse en una empresa de servicio en un puesto gerencial.

En la pregunta nueve se consultó, si es fácil encontrar graduados en MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones con las competencias idóneas para desempeñarse en empresas de servicios.

La pregunta 10, tiene un perfil demográfico que permitió distribuir las personas entrevistadas por puesto que desempeña.

En la pregunta once se solicitan los correos electrónicos, en caso de que los encuestados deseen recibir los resultados del análisis.

La encuesta fue enviada por correo electrónico y por ese mismo medio se recopilaron los datos para realizar el análisis, validar la hipótesis y plantear conclusiones y recomendaciones. Se pueden realizar personalmente también.

## **VI. Resultados.**

A continuación se presentan las generalidades sobre las encuestas realizadas, los resultados obtenidos y su respectivo análisis, en el (anexo 2) se presentan las muestras de cálculo.

### **Generalidades.**

Se realizó una encuesta conformada por 11 preguntas, que tiene como principal objetivo validar la hipótesis presentada, que consiste en demostrar que la lista de competencias presentada en el cuestionario satisface las necesidades del mercado laboral para un MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones que se desempeña en una empresa de servicios, adicionalmente permite segmentar las respuestas en función del puesto que desempeña cada uno de los encuestados y además permite conocer el pensamiento de los encuestados sobre:

- Si la MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, brinda los insumos necesarios para ser un profesional en área de servicios.
- La experiencia y las competencias versus la formación académica.

- La facilidad de encontrar profesionales en el mercado, con un MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, que se desempeñen en empresas de servicio.

La encuesta titulada `` Competencias para un Gerente de Operaciones que se desempeña en el área de servicio`` fue enviada a ochenta y dos personas por correo electrónico, de las cuales se obtuvo respuesta en el 53% de los casos, o sea fueron respondidas cuarenta y cuatro encuestas por ese medio. Adicionalmente se realizaron once personalmente, logrando un gran total de cincuenta y cinco encuestas para un 67% de efectividad.

Se escogió una muestra heterogénea, compuesta por profesionales de diferentes áreas y que se desempeñan en diferentes puestos y en diferentes tipos de empresas, tanto de producción como de servicios, en su mayoría con puestos gerenciales relacionados directamente e indirectamente con el Gerente de Operaciones o con el proceso de selección de candidatos, cómo se evidencia en la tabla #1.

Tomando en cuenta que las personas que conforman el grupo de otros inicialmente representaban el 49% de la muestra y a pesar de que en la encuesta no había otra sub categoría de puestos, se logró dar trazabilidad a todas las encuestas y se generaron dos categorías más a saber, Gerentes otras áreas y Jefes de Departamentos, reduciendo de esta manera al 22% la representación del grupo de otros, pero además se lograron clasificar todos los participantes tomando en cuenta el puesto que desempeñan y la distribución de la clasificación de otros se muestra en la tabla #2.

Tabla #1.

Resumen de personas encuestadas por puesto de trabajo.

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de Operaciones	6	11
Gerente de Recursos Humanos	1	2
Ingeniero Industrial	13	24
Reclutamiento y selección Recursos Humanos	5	9
Estudiante de Maestría Gerencia de Operaciones	3	5
Gerentes otras áreas	12	22
Jefes de Departamento	3	5
Otros	12	22
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Tabla #2

Resumen de personas encuestadas, que seleccionaron la opción otros en el ámbito laboral.

<b>Otros puestos laborales presentes en el grupo otros</b>
Gestor de Calidad
Comunicador
Ingenieros en Sistemas
Asistente administrativo
Ingeniero Electromecánico
Administrador de Empresas
Ingeniero Químico

### Valoración de los resultados.

Los mercados laborales están sufriendo cambios, y Costa Rica no es la excepción más en el momento que se vive por la apertura en las telecomunicaciones y la entrada inminente de empresas de servicio como resultado de los tratados de libre comercio y por las ventajas competitivas que el país ofrece, como la posibilidad de desarrollarse en zonas francas, el recurso humano capacitado, entre otros.

Es por esto que uno de los propósitos planteados, sea determinar si hay suficientes profesionales que tengan un post grado que en su programa desarrolle un enfoque orientado a las empresas de servicio, capaces de solventar la demanda

Se hizo la pregunta `` Considera usted que una Maestría en Gerencia de Operaciones, brinda los insumos necesarios para desempeñarse en una empresa de servicios'', el 85% considera que si los brinda. (Ver gráfica # 1)

#### Gráfica # 1

#### Un MBA en Gerencia de Operaciones ofrece los insumos necesarios para desempeñarse en una empresa de servicio.



Este resultado muestra que las personas encuestadas, consideran que tener una MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones ofrece a sus graduandos los insumos necesarios dentro de sus programas de estudio u ofertas, para desempeñarse con facilidad en una empresa de servicios.

Sin embargo, cuando se les consultó si consideraban que una persona con experiencia y que tenga las competencias deseadas, pero sin un grado académico afín puede desempeñar el puesto de Gerente de Operaciones, el 56% de los encuestados consideró que si es factible (Ver gráfica # 2), en contraposición con la respuesta de las personas que se desempeñan cómo Gerentes de Operaciones quienes opinan en un 67% que no es factible. (Ver gráfica # 3)

**Gráfica # 2 Experiencia y competencia versus grado académico.**



**Gráfica # 3 Opinión de los Gerentes de Operaciones, sobre la experiencia y las competencias versus el grado académico**



Relacionado con la opinión de los encuestados que actualmente se desempeñan cómo Gerentes de Operaciones, estos opinan en un 50%, que es fácil encontrar profesionales con una MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones que tengan las competencias idóneas para desempeñarse en empresas de servicio, sin embargo al analizar el dato de la muestra completa se observa una variación de veinte puntos porcentuales, ver (Ver gráfica # 4).

**Gráfica # 4 ¿Es fácil encontrar MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, que tengan las competencias para desempeñarse en una empresa de servicio?**



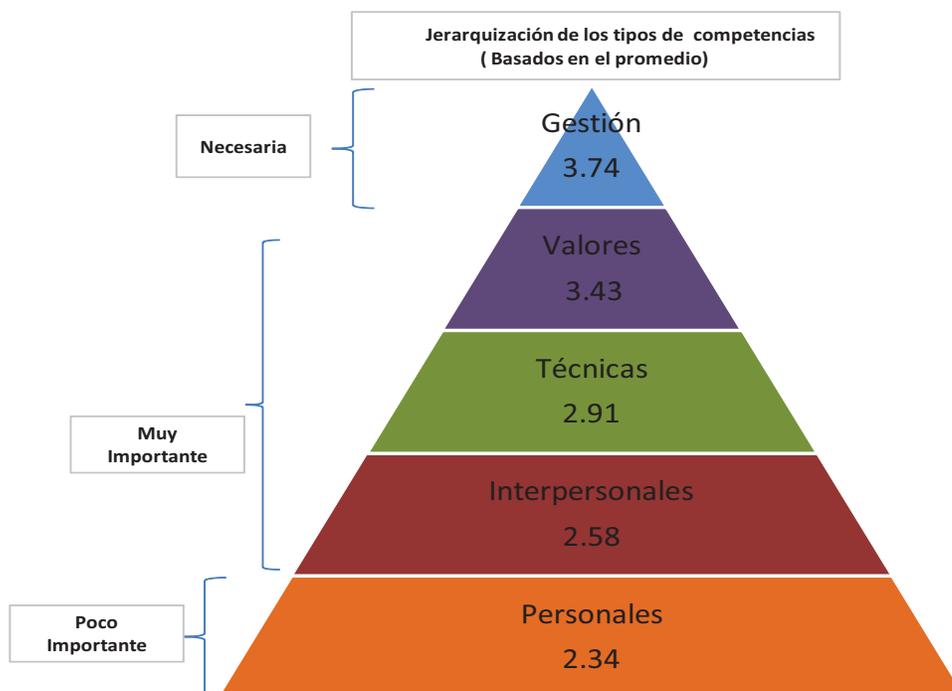
En la mayoría de la bibliografía citada, los autores realizan su propio modelo de competencias, y generalmente lo segmentan en varios grupos que están compuestos por varias competencias, para determinar la viabilidad del modelo de competencias desarrollado en este documento, se realizó la siguiente pregunta ``ordene de 1 a 5 siendo 5 el más importante y 1 el menos, los siguientes tipos de competencias: gestión, técnicas, valores, personales e interpersonales, los resultados obtenidos determinaron que el conjunto de competencias de gestión son necesarias y los grupos de competencias que son muy importantes están compuestos por las de valores, las técnicas y las interpersonales mientras que las competencias personales se clasificaron cómo poco importantes. (Ver gráfica # 5).

Para el análisis de esta pregunta y las cinco más que están relacionadas con determinar la importancia de las competencias planteadas en el perfil profesional

de un Gerente de Operaciones que se desempeñe en el área de servicios, se calculó el promedio de todas las valoraciones, las cuales oscilaban entre 1 y 4, estableciéndose la siguiente ponderación.

- Promedio entre 0 y 1,49 nada importante.
- Promedio entre 1,50 y 2,49 poco importante.
- Promedio entre 2,50 y 3,49 muy importante.
- Promedio superior a 3,5 necesaria.

**Gráfica # 5 Jerarquización de los grupos de competencias**



Las competencias se definieron como el conjunto de conductas, habilidades, destrezas, valores, características físicas, rasgos de carácter y conocimientos que posee una persona y estas pueden variar dependiendo del área en la que se desempeñará el profesional, por esta razón se consultó a todos los encuestados sobre su opinión en la definición de la necesidad o grado de importancia de las competencias planteadas para un Gerente de Operaciones que se desempeñará en una empresa de servicio.

En las gráficas #6, #7, #8, #9, #10 y #11, se muestran los resultados obtenidos para cada competencia evaluada, separadas por grupo.

Con los resultados obtenidos se valida la hipótesis plantada, ya que todas las competencias consultadas fueron clasificadas como necesarias y muy importantes y por ende ninguna fue clasificada en el grupo de las poco o nada importantes.

**Gráfica #6 Clasificación de las competencias técnicas.**



**Gráfica #7 Clasificación de las competencias de gestión.****Gráfica #8 Clasificación de las competencias de habilidades interpersonales.**

**Gráfica #9 Clasificación de las competencias técnicas.****Gráfica #10 Clasificación de las competencias de valores.**

## Conclusiones

El continuo cambio, provoca que las organizaciones tengan que mantener el ritmo y seguir las tendencias, y llevar este cambio a todos los niveles de la empresa, permitiendo que en el campo de la selección y contratación del recurso humano deje de ser tan importante el tema relacionado con los atestados académicos y comparta sus intereses con otras variables como las competencias, que permiten seleccionar el personal más calificado para cada puesto.

En función de lo anterior, la presente investigación ha permitido validar la hipótesis planteada, demostrando que la lista de competencias presentada es la idónea para un Gerente de Operaciones que se desenvuelva en el área de servicios.

Cómo en toda investigación se presentaron limitaciones, especialmente en la distribución de la muestra, puesto que en la lista inicial de personas contactadas habían más personas que se desempeñan como Gerentes Generales, Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes de Operaciones que en el caso de los dos primeros están directamente relacionados en el proceso de contratación de un Gerente de Operaciones.

La variación de resultados si estos grupos hubieran participado en mayor porcentaje, se evidencia en el resultado de la pregunta número ocho de la encuesta que indica `` considera usted que una persona con experiencia y las competencias, pero sin grado académico aún puede desempeñar el puesto de Gerente de Operaciones'', el total de la muestra estuvo de acuerdo en un 56%, mientras que el grupo de Gerentes de Operaciones estuvo de acuerdo en un 33%, en este caso particular se evidencia la variación en los resultados entre ambos grupos.

Se concluye que en el mercado laboral de Costa Rica, no es fácil encontrar personas que tengan un postgrado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones y con un perfil para desempeñarse en

empresas de servicio, como se demuestra con el resultado obtenido, en el que el 70% de los encuestados opinan que no es fácil, en lo que si están de acuerdo es en que el programa de la Maestría en Administración con énfasis en Gerencia de Operaciones ofrece a sus estudiantes los insumos necesarios para desarrollarse como profesionales en el área de servicios.

Los profesionales encuestados consideran que el grupo de competencias de gestión son necesarias, mientras que las de los grupos de competencias técnicas, de valores e interpersonales, son muy importantes y las relacionadas con temas personales son poco importantes.

En el grupo de las competencias técnicas solamente el dominio de conceptos y herramientas de control de gestión fue clasificada como necesaria, las demás dominio Microsoft office, conocimientos básicos en finanzas, dominio de técnicas estadísticas, ser gestor de calidad y dominio del idioma inglés fueron seleccionadas como muy importante.

En el grupo de competencias de gestión, fueron consideradas como necesarias, toma de decisiones y trabajo bajo presión y cómo muy importantes, manejo óptimo de los recursos y habilidad para prever.

Para el grupo de competencias de habilidades interpersonales, se destacan como necesarias: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y como muy importantes ser motivador, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.

En lo relacionado con las competencias personales, se clasificaron como necesarias, ser analítico y adaptable y las competencias muy importantes son el ser dinámico, creativo y empático.

En el tema de competencias relacionadas con valores, todas fueron seleccionadas como necesarias, en conclusión se espera que el profesional sea responsable, honesto, ético, íntegro, leal y humano.

Todas las competencias propuestas para establecer el perfil de un Gerente de Operaciones que se desempeñe en el área de servicios, fueron seleccionadas como necesarias y muy importantes, por ende ninguna se clasificó como poco o nada importante, validando de esta manera la hipótesis planteada.

Se recomienda continuar esta investigación, profundizando en el tema relacionado con la dificultad de encontrar en el mercado laboral profesionales con un postgrado en Administración de empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones que se puedan desempeñar en el área de servicio, según el criterio de los encuestados, más si se toma en cuenta que ellos mismos opinan que los graduandos en este post grado reciben en su programa de estudio los insumos necesarios para desempeñarse adecuadamente en el campo laboral descrito anteriormente.

Otra recomendación es disminuir la lista de competencias planteadas de veintisiete a por lo menos doce, para que sea más eficiente y eficaz su utilización, esto mediante entrevistas a más profesionales del área de servicios.

## Bibliografía.

Ortiz, J., y Morales, M. (2009). Desarrollo de Competencias. Revista ciencias estratégicas, 17, 243-250.

Puig, L. (2008). Sentido y elaboración del componente de competencia de los modelos teóricos locales en la investigación de la enseñanza y aprendizaje de contenidos matemáticos, 2, 87-107.

Pucheu, A. (2010). ¿Cuáles son los valores evaluados en los modelos de competencias conductuales. Análisis de tres diccionarios ocupados en Chile. Ciencia y Trabajo, 12, 293-305.

Schmal, S., y Ruiz, A. (2009). Un modelo para la gestión de una escuela universitaria orientada a la formación basada en competencias. Cuaderno de administración, 22, 287-305

Varela, R., y Bedoya, A. (2006). Modelo Conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Estudios gerenciales, 22, 21-47.

OIT, CINTERFOR. (2004), Cuarenta Preguntas sobre Competencia Laboral, recuperado el 26 de junio de 2011, de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/sid/novedad/compete.htm>

OIT, CINTERFOR. (2004), Competencia Laboral, recuperado el 26 de junio de 2011, de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/i.htm>

Saracho, J. (2005), Un Modelo General de Gestión por Competencias. Recuperado el 24 de junio de 2011, de <http://books.google.es/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PP1&dq=isbn:9562844323&a>

Diccionario de la Real Academia Española, vigésima segunda edición. Definiciones de mercadeo y publicidad. Recuperado el 26 de junio de 2011, de <http://www.rae.es/rae.html>.

Alles, M. (2002), Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario. Recuperado el 24 de junio de 2011, de [www.dasumo.com/libros/martha-alles-pdf.html](http://www.dasumo.com/libros/martha-alles-pdf.html)

Anexo 1

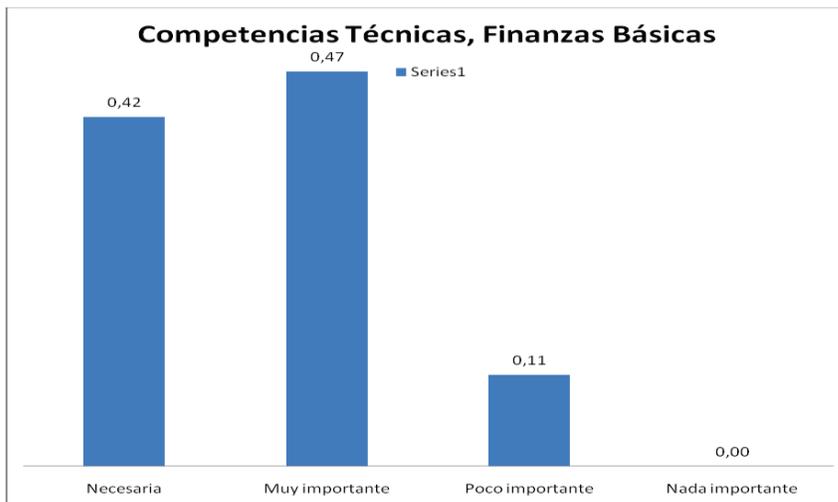
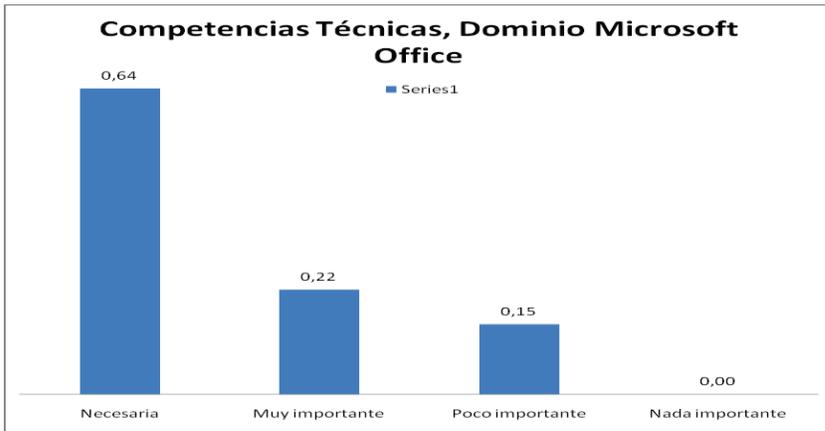
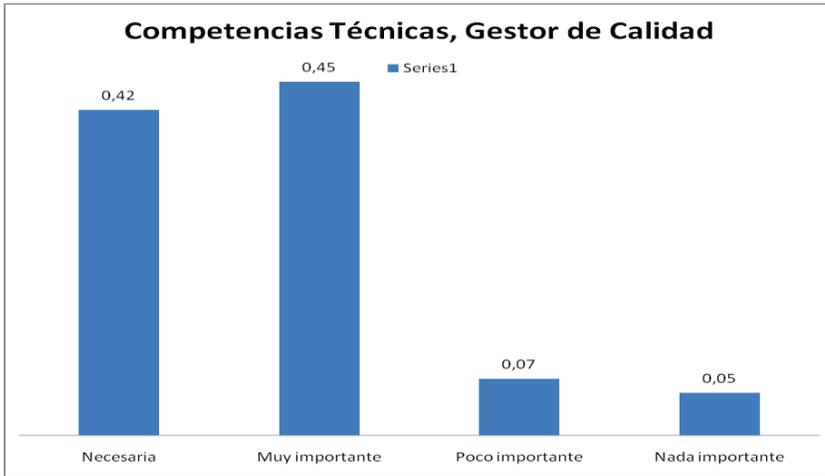
Encuesta

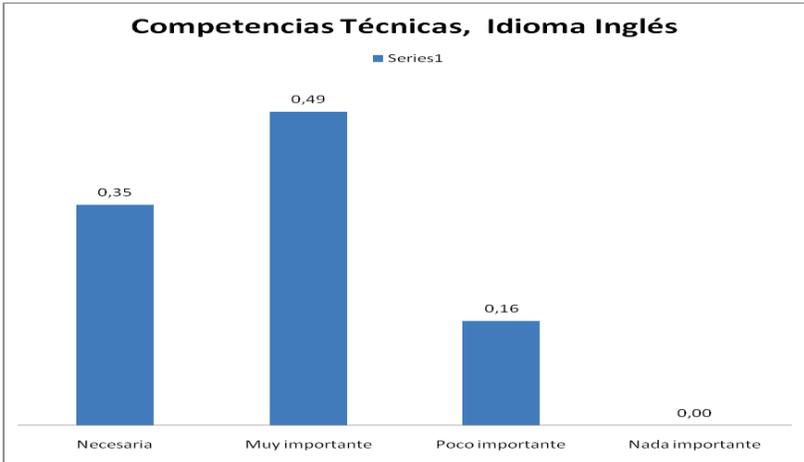
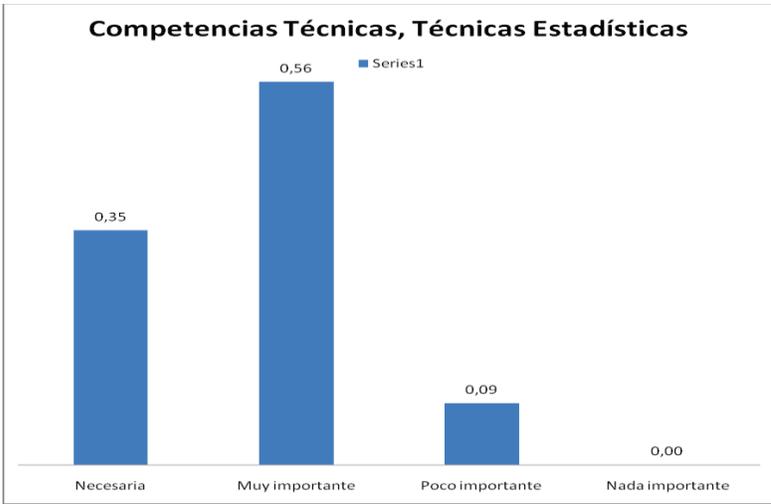
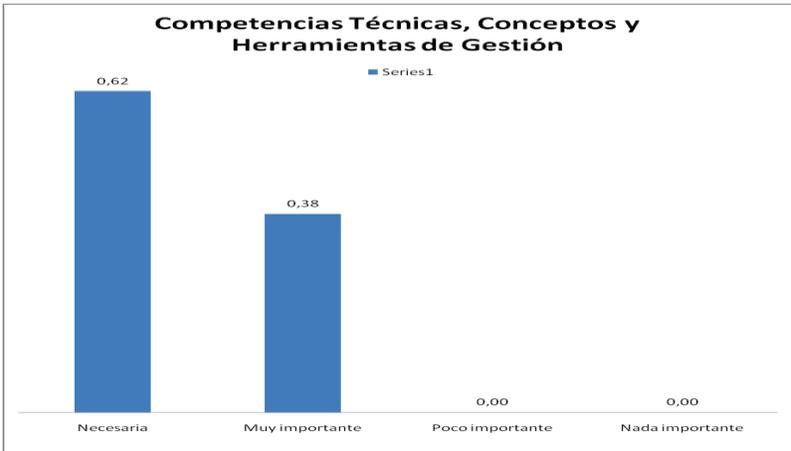
<b>Competencias pretendidas para un Gerente de Operaciones que se desempeña en el área de servicio.</b>				
1. Seleccione con una x, la importancia o necesidad de las siguientes <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> que debe tener un Gerente de Operaciones, que se desempeña en una empresa de servicio.				
	Necesaria	Muy Importante	Poco Importante	Nada Importante
Gestor de Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio Microsoft Office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio de conceptos y herramientas de control de gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos básicos en finanzas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio del idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio de técnicas estadísticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Seleccione con una x, la importancia o necesidad de las siguientes <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> que debe tener un Gerente de Operaciones, que se desempeña en una empresa de servicio.				
	Necesaria	Muy Importante	Poco Importante	Nada Importante
Trabajo bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad para prever	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo óptimo de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Seleccione con una x, la importancia o necesidad de las siguientes competencias relacionadas con <b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b> que debe tener un Gerente de Operaciones, que se desempeña en una empresa de servicio.				
	Necesaria	Muy Importante	Poco Importante	Nada Importante
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Seleccione con una x, la importancia o necesidad de las siguientes <b>COMPETENCIAS PERSONALES</b> que debe tener un Gerente de Operaciones, que se desempeña en una empresa de servicio.				
	Necesaria	Muy Importante	Poco Importante	Nada Importante
Creativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinámico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analítico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Seleccione con una x, la importancia o necesidad de las siguientes <b>COMPETENCIAS RELACIONADAS CON VALORES</b> que debe tener un Gerente de Operaciones, que se desempeña en una empresa de servicio.				
	Necesaria	Muy Importante	Poco Importante	Nada Importante
Honesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Íntegro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



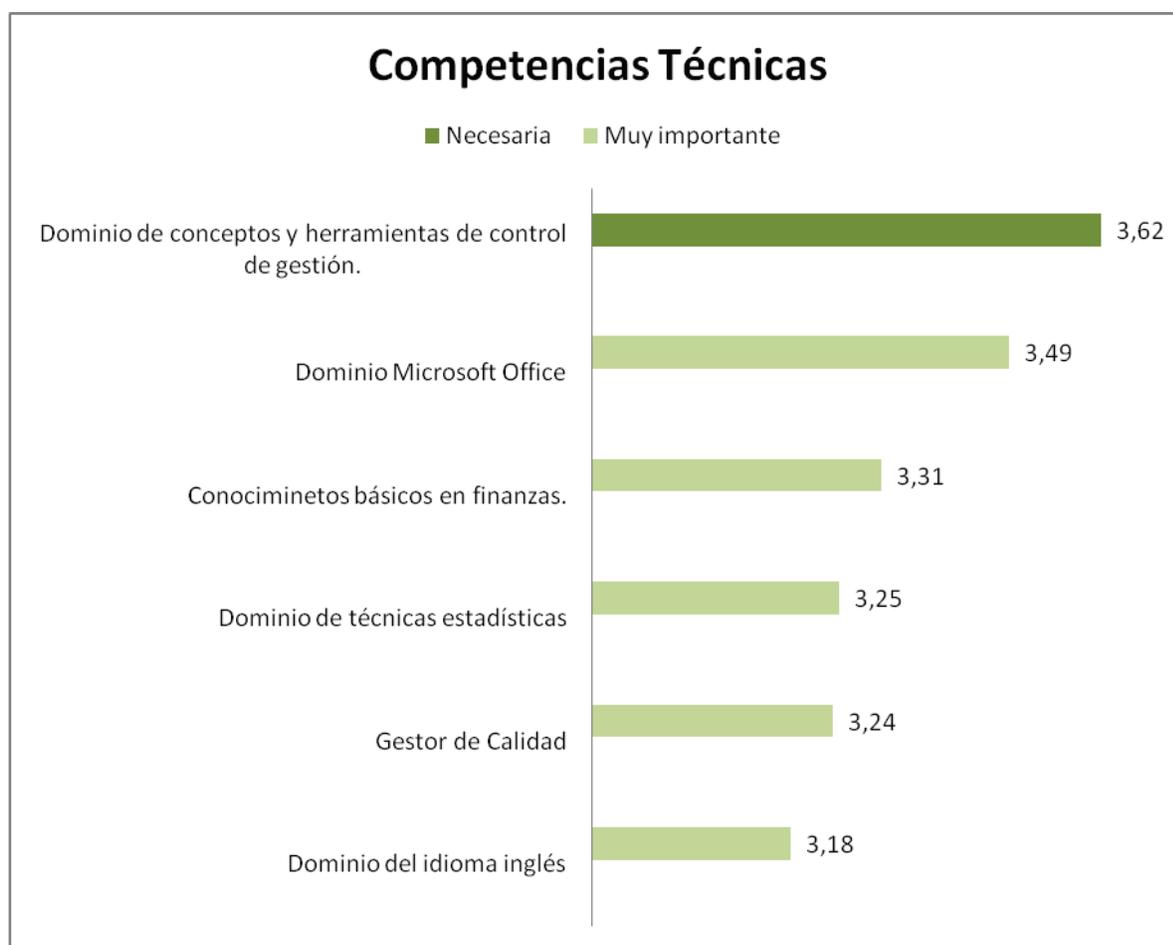
Competencias Técnicas												
Pregunta 1												
55	Gestor de calidad				Dominio Microsoft Office				Dominio de conceptos y herramientas de gestión			
Encuesta	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante
1	1				1				1			
2		1			1				1			
3		1					1		1			
4	1				1				1			
5	1						1			1		
6	1				1					1		
7			1		1				1			
8	1				1				1			
9		1				1				1		
10		1			1					1		
11		1			1					1		
12	1				1					1		
13		1			1				1			
14	1				1				1			
15		1			1				1			
16		1			1					1		
17	1						1		1			
18		1			1				1			
19	1				1				1			
20		1			1				1			
21	1				1				1			
22		1				1			1			
23		1			1					1		
24		1					1			1		
25		1				1				1		
26		1			1				1			
27				1	1					1		
28		1			1					1		
29	1				1				1			
30	1				1				1			
31			1				1			1		
32	1					1			1			
33	1					1			1			
34		1				1				1		
35	1					1				1		
36	1				1				1			
37	1					1			1			
38	1					1			1			
39	1					1			1			
40	1					1			1			
41	1				1				1			
42		1			1					1		
43		1					1			1		
44		1			1				1			
45				1			1		1			
46			1		1				1			
47	1					1				1		
48		1			1				1			
49			1		1					1		
50		1			1				1			
51		1			1					1		
52		1			1				1			
53	1				1					1		
54				1			1		1			
55		1			1				1			
Totales	23	25	4	3	35	12	8	0	34	21	0	0
Porcentaje	0,42	0,45	0,07	0,05	0,64	0,22	0,15	0,00	0,62	0,38	0,00	0,00
Valorización	92	75	8	3	140	36	16	0	136	63	0	0
Promedio	3,24				3,49				3,62			

Competencias Técnicas												
Pregunta 1												
Encuesta	Conocimientos básicos en finanzas				Dominio del idioma inglés				Dominio de técnicas estadísticas			
	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante
1	1					1			1			
2		1				1				1		
3			1		1				1			
4		1				1				1		
5			1				1				1	
6		1			1						1	
7		1				1				1		
8	1				1				1			
9		1				1				1		
10	1				1				1			
11	1					1					1	
12		1				1				1		
13		1				1					1	
14		1			1					1		
15	1				1					1		
16	1				1					1		
17		1					1		1			
18			1			1				1		
19	1					1				1		
20		1				1				1		
21		1				1				1		
22	1				1				1			
23	1				1						1	
24	1						1			1		
25	1				1				1			
26	1					1			1			
27		1			1				1			
28	1				1				1			
29		1					1			1		
30	1					1			1			
31		1					1			1		
32		1					1			1		
33		1					1			1		
34		1				1				1		
35		1				1				1		
36		1				1			1			
37		1				1				1		
38			1			1			1			
39			1			1			1			
40		1				1				1		
41	1				1				1			
42		1				1				1		
43			1				1			1		
44	1				1				1			
45	1				1					1		
46	1					1				1		
47		1					1		1			
48		1				1				1		
49		1			1					1		
50	1					1				1		
51	1				1				1			
52		1				1				1		
53	1					1			1			
54	1				1					1		
55	1				1					1		
Totales	23	26	6	0	19	27	9	0	19	31	5	0
Porcentaje	0,42	0,47	0,11	0,00	0,35	0,49	0,16	0,00	0,35	0,56	0,09	0,00
Valorización	92	78	12	0	76	81	18	0	76	93	10	0
Promedio	3,31				3,18				3,25			

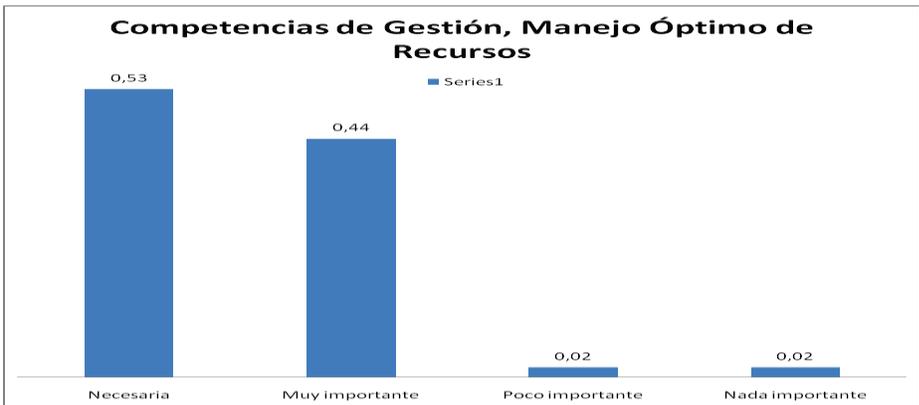
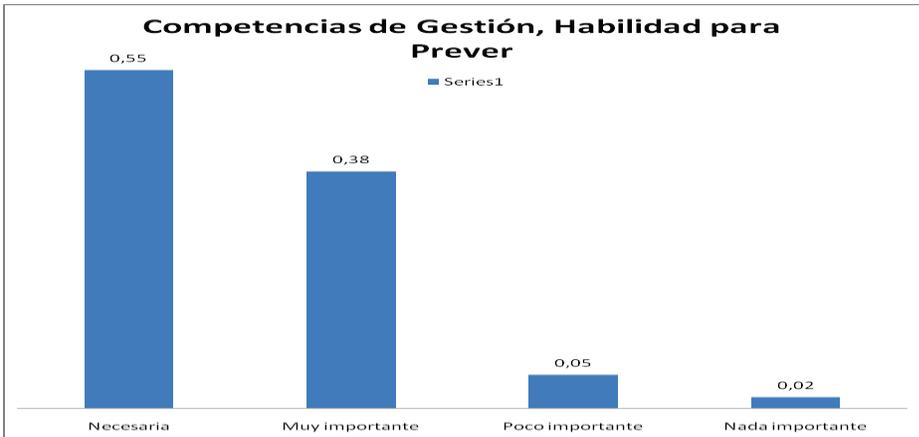
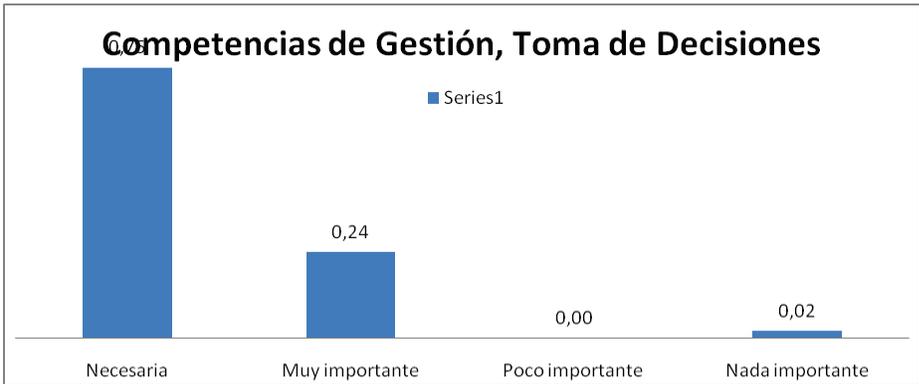
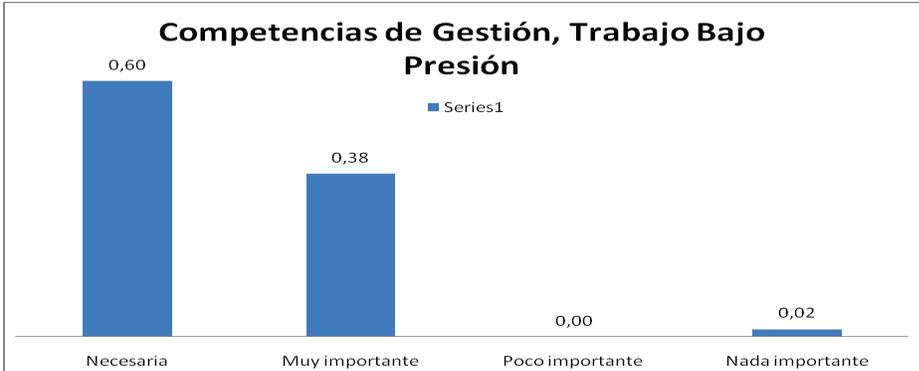




Competencias Técnicas	Promedio
Dominio del idioma inglés	3,18
Gestor de Calidad	3,24
Dominio de técnicas estadísticas	3,25
Conocimientos básicos en finanzas.	3,31
Dominio Microsoft Office	3,49
Dominio de conceptos y herramientas de control de gestión.	3,62



Encuesta	Pregunta 2										Pregunta 2									
	Trabajo bajo presión					Toma de decisiones					Habilidad para prever					Manejo óptimo de recursos				
	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante		Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante		Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante		Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	
1	1					1														
2	1					1														
3	1	1				1														
4	1	1	1			1														
5	1	1	1			1														
6	1	1	1			1														
7	1	1	1			1														
8	1	1	1			1														
9	1	1	1			1														
10	1	1	1			1														
11	1	1	1			1														
12	1	1	1			1														
13	1	1	1			1														
14	1	1	1			1														
15	1	1	1			1														
16	1	1	1			1														
17	1	1	1			1														
18	1	1	1			1														
19	1	1	1			1														
20	1	1	1			1														
21	1	1	1			1														
22	1	1	1			1														
23	1	1	1			1														
24	1	1	1			1														
25	1	1	1			1														
26	1	1	1			1														
27	1	1	1			1														
28	1	1	1			1														
29	1	1	1			1														
30	1	1	1			1														
31	1	1	1			1														
32	1	1	1			1														
33	1	1	1			1														
34	1	1	1			1														
35	1	1	1			1														
36	1	1	1			1														
37	1	1	1			1														
38	1	1	1			1														
39	1	1	1			1														
40	1	1	1			1														
41	1	1	1			1														
42	1	1	1			1														
43	1	1	1			1														
44	1	1	1			1														
45	1	1	1			1														
46	1	1	1			1														
47	1	1	1			1														
48	1	1	1			1														
49	1	1	1			1														
50	1	1	1			1														
51	1	1	1			1														
52	1	1	1			1														
53	1	1	1			1														
54	1	1	1			1														
55	1	1	1			1														
Totales	33	21	0	1	1	41	13	0	1	30	21	3	1	29	24	1	1	1	1	
Porcentaje	0.60	0.38	0.00	0.02	0.02	0.75	0.24	0.00	0.02	0.55	0.38	0.05	0.02	0.53	0.44	0.02	0.02	0.02	0.02	
Valorización	132	63	0	1	164	39	0	1	120	63	6	1	116	72	2	2	1	1	1	
Promedio	3.56				3.71				3.45					3.47						

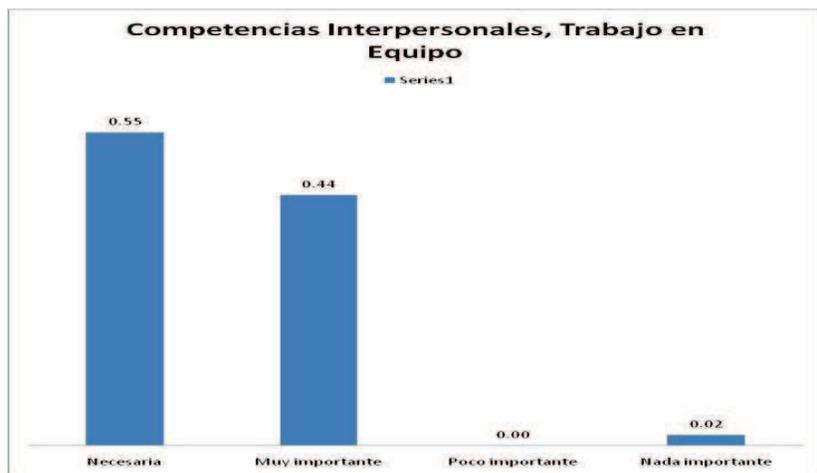
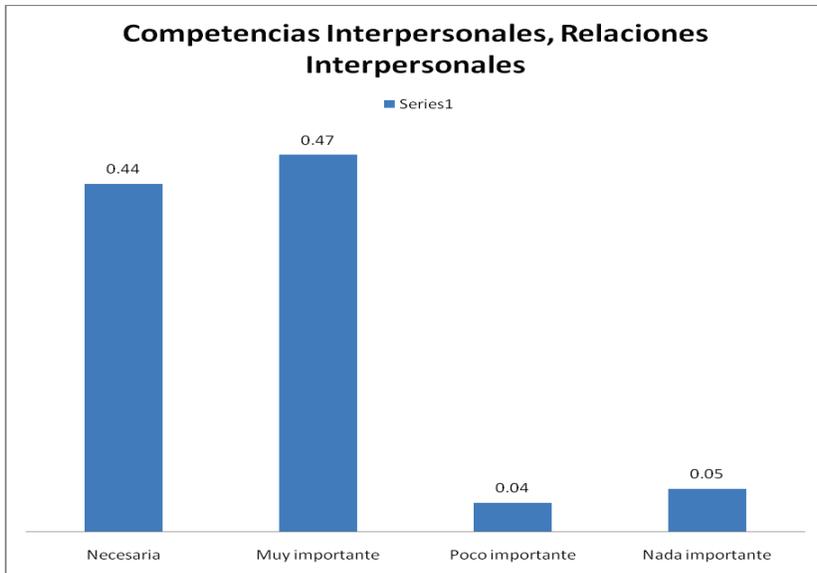
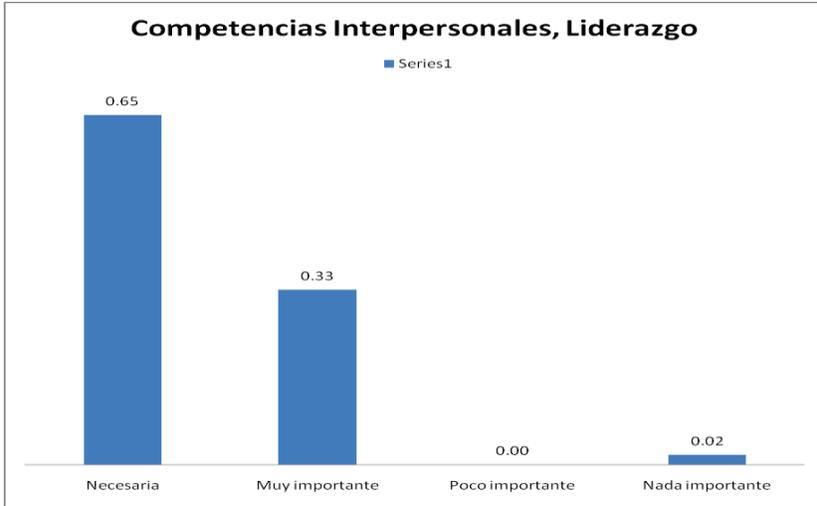


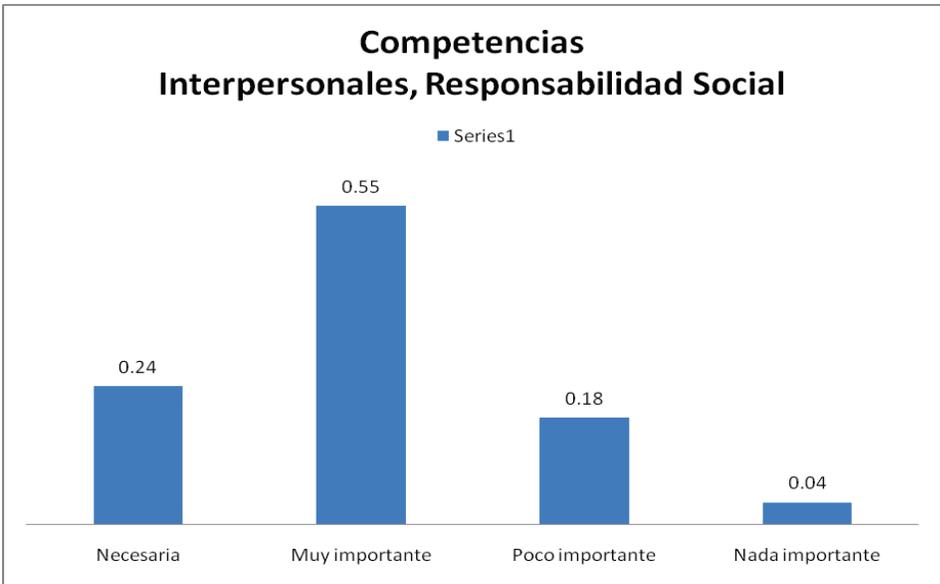
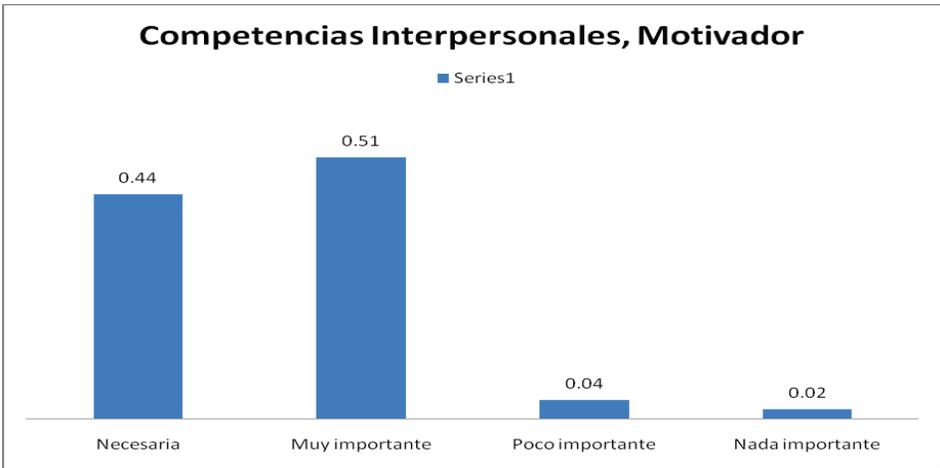
Competencias Técnicas	Promedio
Habilidad para prever	3,45
Manejo óptimo de recursos	3,47
Trabajo bajo presión	3,56
Toma de decisiones	3,71



Competencias Interpersonales												
Pregunta 3												
55												
Encuesta	Trabajo en equipo				Liderazgo				Relaciones interpersonales			
	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante
1		1			1					1		
2	1				1				1			
3	1				1				1			
4		1			1					1		
5	1				1					1		
6		1				1				1		
7	1				1				1			
8	1				1				1			
9		1				1				1		
10		1				1			1			
11		1				1				1		
12		1				1				1		
13	1				1				1			
14	1				1				1			
15	1				1					1		
16		1				1			1			
17	1				1					1		
18	1				1				1			
19	1				1					1		
20	1				1				1			
21		1			1					1		
22		1			1					1		
23		1				1			1			
24	1					1				1		
25		1				1				1		
26	1				1				1			
27	1					1				1		
28		1			1				1			
29				1				1				1
30	1				1				1			
31	1				1				1			
32		1				1				1		
33		1			1							1
34	1				1				1			
35		1				1				1		
36	1				1				1			
37		1				1				1		
38	1				1					1		
39	1				1					1		
40	1				1				1			
41	1				1							1
42		1				1					1	
43	1				1					1		
44	1				1				1			
45	1				1				1			
46		1			1					1		
47		1				1			1			
48		1				1				1		
49	1				1				1			
50		1				1					1	
51		1			1					1		
52	1				1					1		
53		1				1				1		
54	1				1				1			
55	1				1				1			
Totales	30	24	0	1	36	18	0	1	24	26	2	3
Porcentaje	0.55	0.44	0.00	0.02	0.65	0.33	0.00	0.02	0.44	0.47	0.04	0.05
Valorización	120	72	0	1	144	54	0	1	96	78	4	3
Promedio	3.51				3.62				3.29			





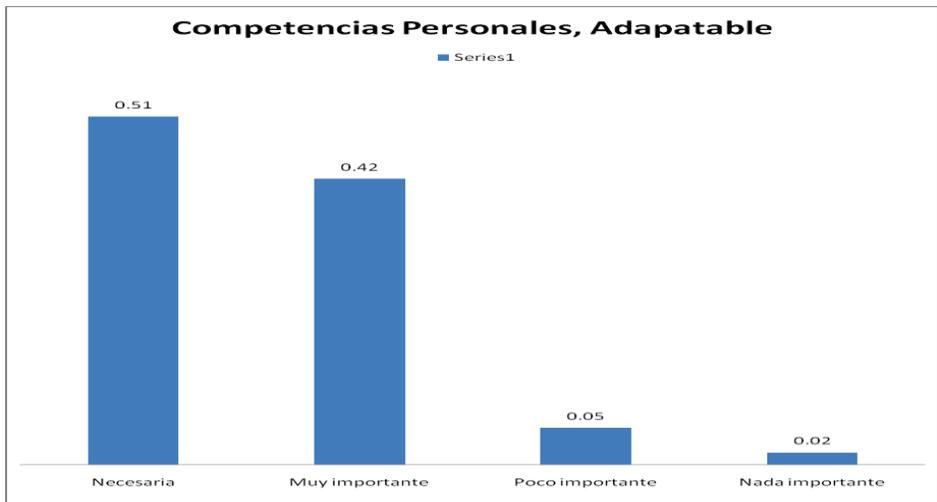
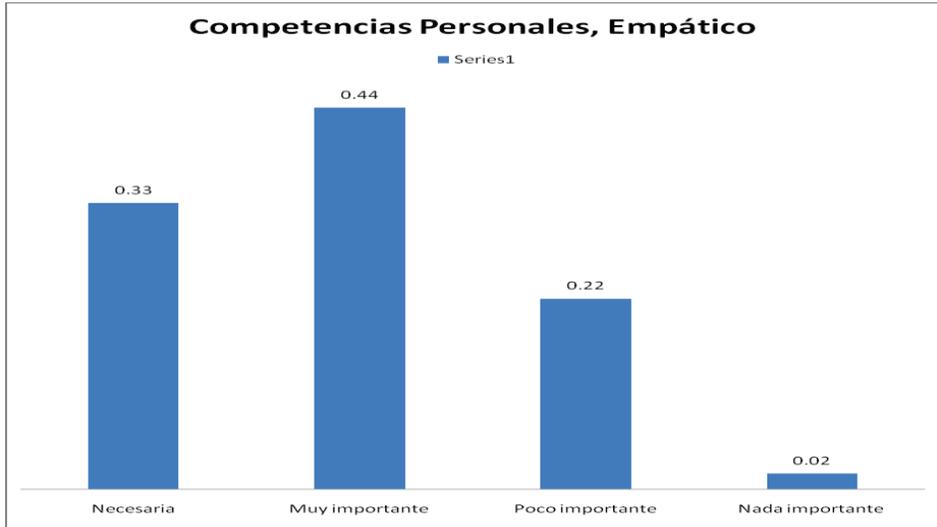
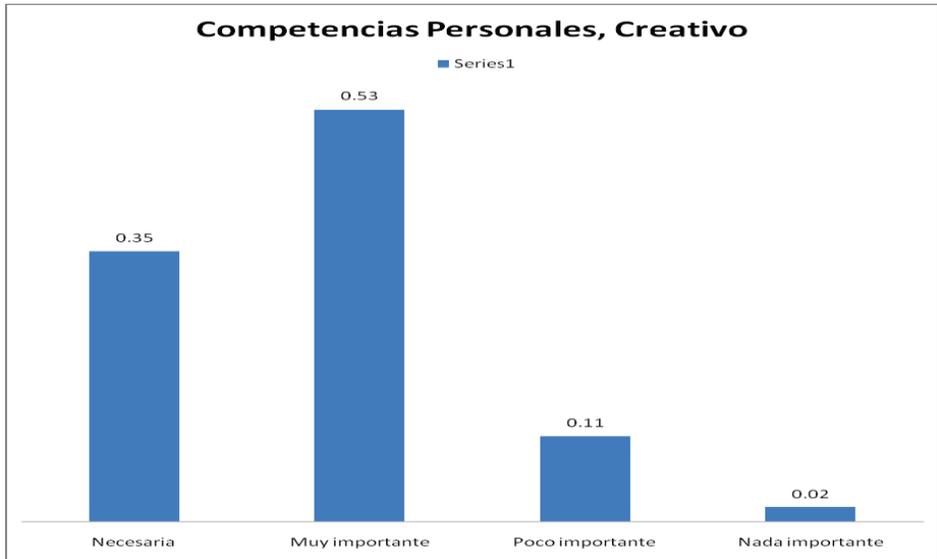


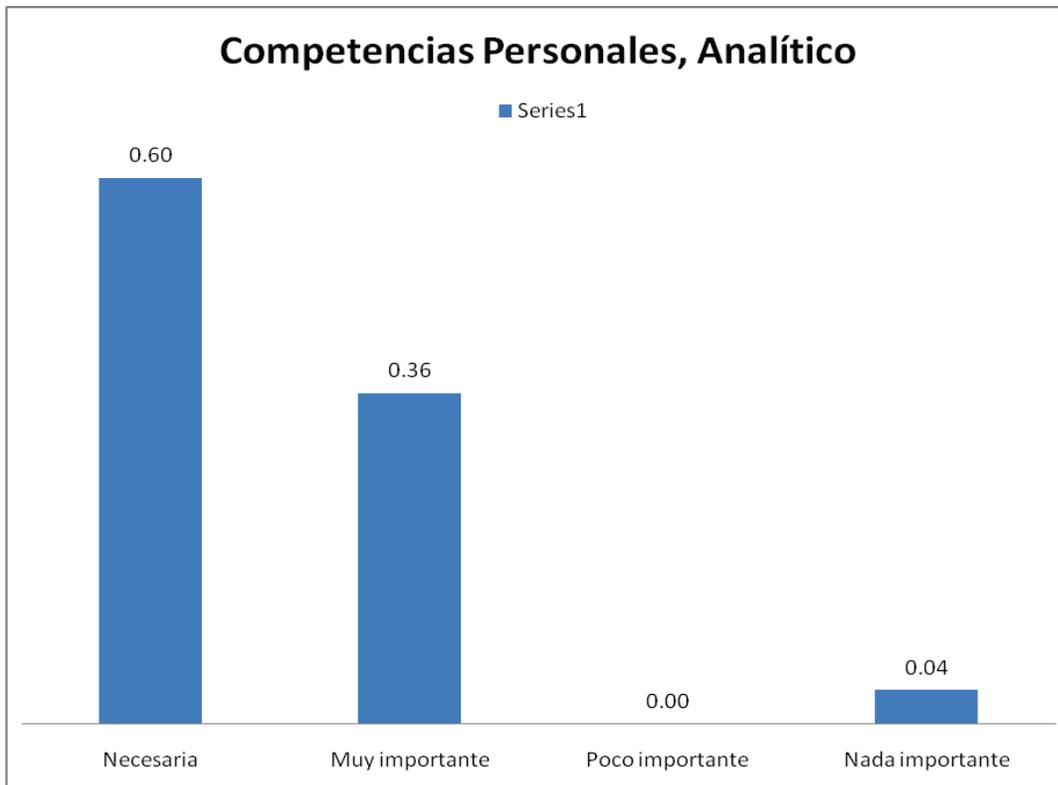
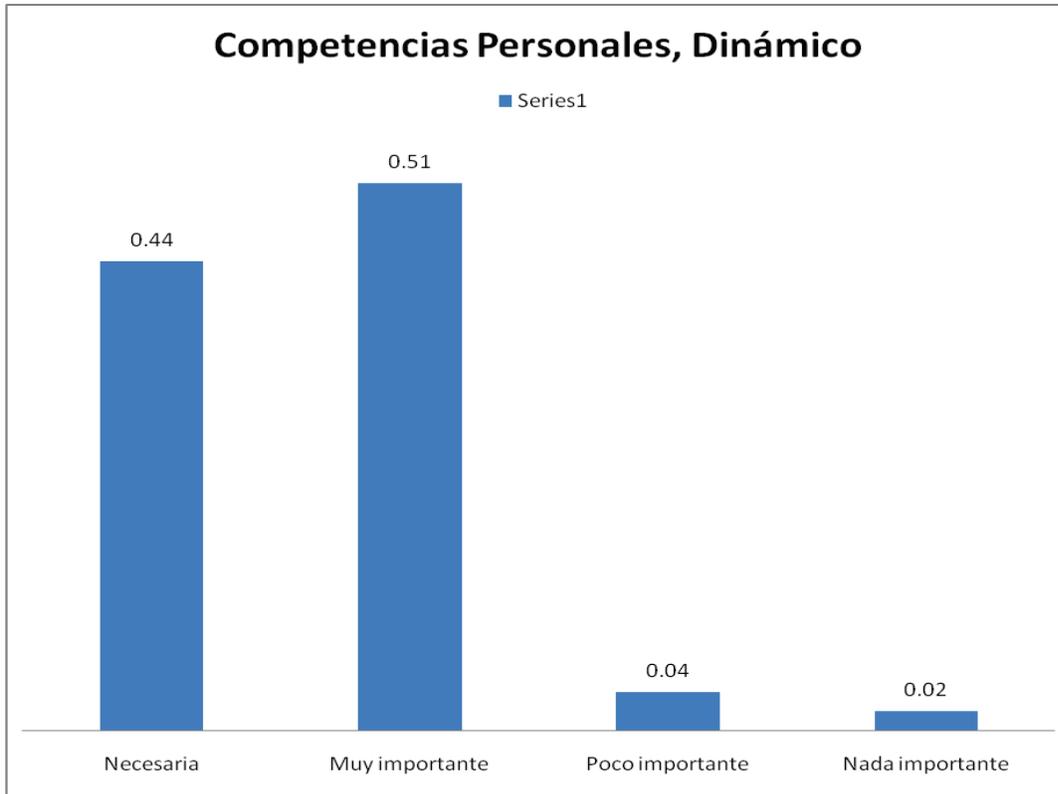
Competencias Interpersonales	Promedio
Responsabilidad Social	2.98
Relaciones interpersonales	3.29
Motivador	3.36
Trabajo en equipo	3.51
Comunicación asertiva	3.58
Liderazgo	3.62



Encuesta	Pregunta 4											
	Creativo				Empático				Adaptable			
	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante
1	1					1				1		
2		1			1						1	
3	1				1					1		
4		1				1				1		
5		1				1					1	
6	1				1					1		
7		1				1					1	
8	1					1				1		
9		1				1					1	
10		1				1					1	
11	1					1					1	
12		1			1					1		
13	1					1				1		
14	1					1				1		
15		1				1				1		
16		1					1				1	
17			1		1						1	
18	1				1					1		
19		1				1				1		
20	1				1					1		
21			1			1					1	
22			1				1				1	
23		1				1				1		
24			1				1				1	
25		1				1					1	
26		1			1					1		
27		1				1					1	
28		1					1				1	
29				1				1				1
30	1				1					1		
31		1				1				1		
32		1				1					1	
33		1					1				1	
34		1				1					1	
35		1			1					1		
36		1			1					1		
37		1					1				1	
38		1					1				1	
39		1					1				1	
40	1				1					1		
41	1						1			1		
42		1					1			1		
43			1			1				1		
44	1				1					1		
45	1				1					1		
46			1				1				1	
47	1				1						1	
48		1				1				1		
49	1				1					1		
50		1			1					1		
51		1					1				1	
52		1				1					1	
53	1					1					1	
54	1				1					1		
55	1					1				1		
Totales	19	29	6	1	18	24	12	1	28	23	3	1
Porcentaje	0.35	0.53	0.11	0.02	0.33	0.44	0.22	0.02	0.51	0.42	0.05	0.02
Valorización	76	87	12	1	72	72	24	1	112	69	6	1
Promedio	3.20				3.07				3.42			





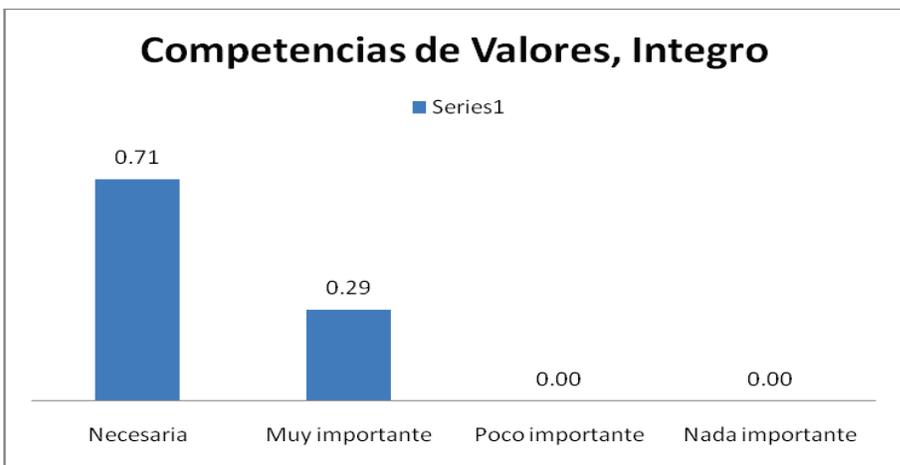
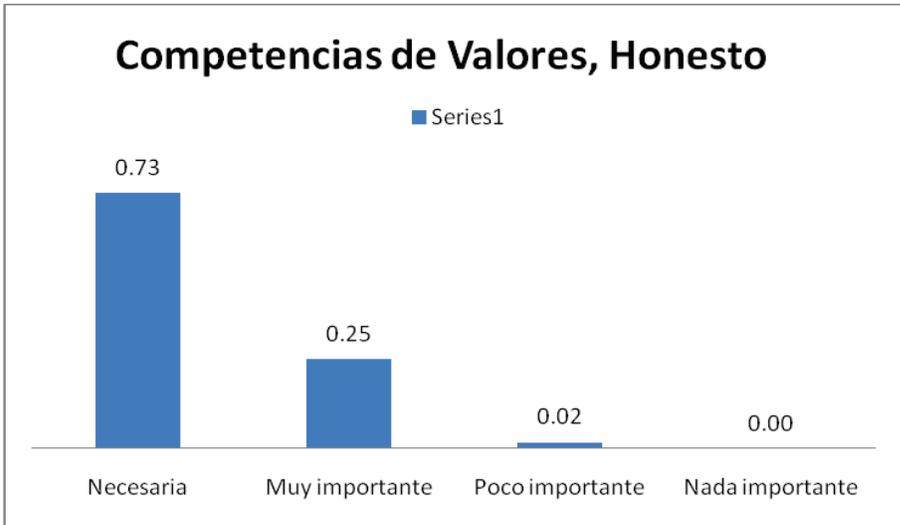


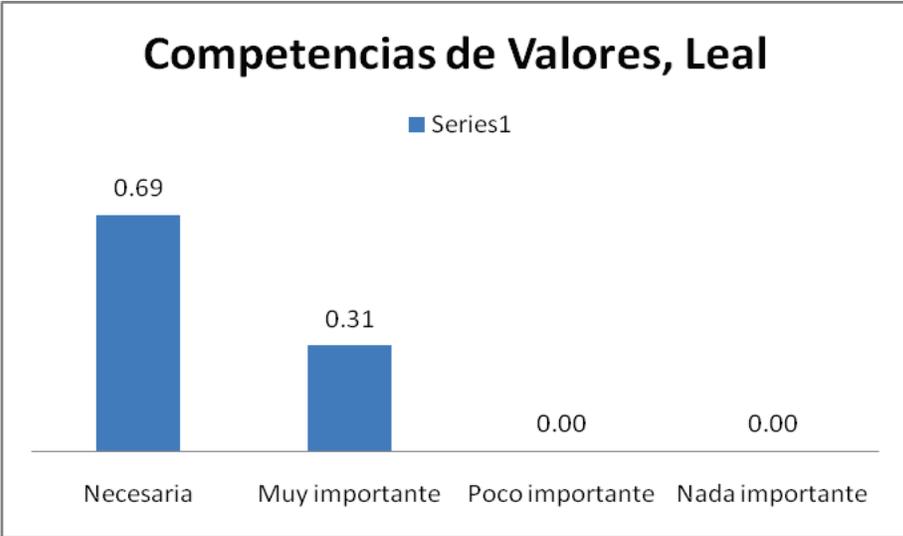
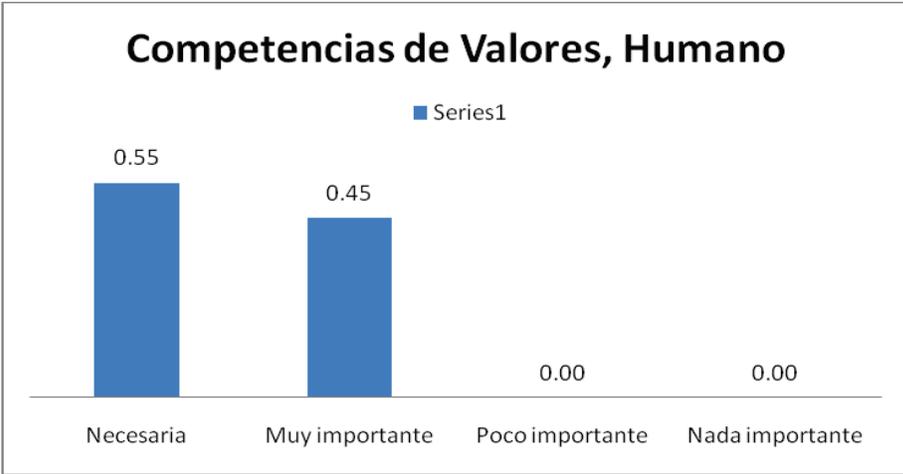
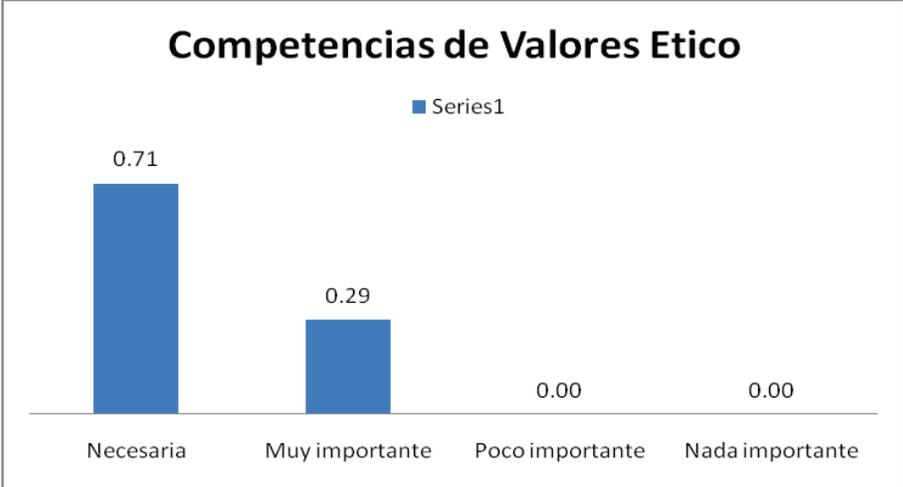
Competencias Interpersonales	Promedio
Empático	3.07
Creativo	3.2
Dinámico	3.36
Adaptable	3.42
Analítico	3.53



Encuesta	Pregunta 5											
	Honesto				Responsable				Integro			
	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante	Necesaria	Muy importante	Poco importante	Nada importante
1	1				1				1			
2	1				1				1			
3	1				1				1			
4	1				1					1		
5	1				1					1		
6		1				1				1		
7	1				1				1			
8	1				1				1			
9		1				1				1		
10			1			1				1		
11		1				1				1		
12		1				1				1		
13	1				1				1			
14	1				1				1			
15	1				1				1			
16		1			1				1			
17		1			1					1		
18	1				1				1			
19	1				1				1			
20	1				1				1			
21	1				1					1		
22	1					1			1			
23	1				1				1			
24	1					1			1			
25		1				1				1		
26	1				1				1			
27	1				1				1			
28	1				1				1			
29	1				1				1			
30	1				1				1			
31	1				1				1			
32	1				1				1			
33		1			1				1			
34	1				1				1			
35		1				1				1		
36	1				1				1			
37	1					1				1		
38	1				1				1			
39	1				1				1			
40	1				1				1			
41		1				1				1		
42		1				1				1		
43	1				1				1			
44	1				1				1			
45	1				1				1			
46	1				1				1			
47		1				1				1		
48	1				1				1			
49	1				1				1			
50	1				1				1			
51	1				1				1			
52		1			1				1			
53		1				1				1		
54	1				1				1			
55	1				1				1			
Totales	40	14	1	0	41	14	0	0	39	16	0	0
Porcentaje	0.73	0.25	0.02	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00	0.71	0.29	0.00	0.00
Valorización	160	42	2	0	164	42	0	0	156	48	0	0
Promedio	3.71				3.75				3.71			





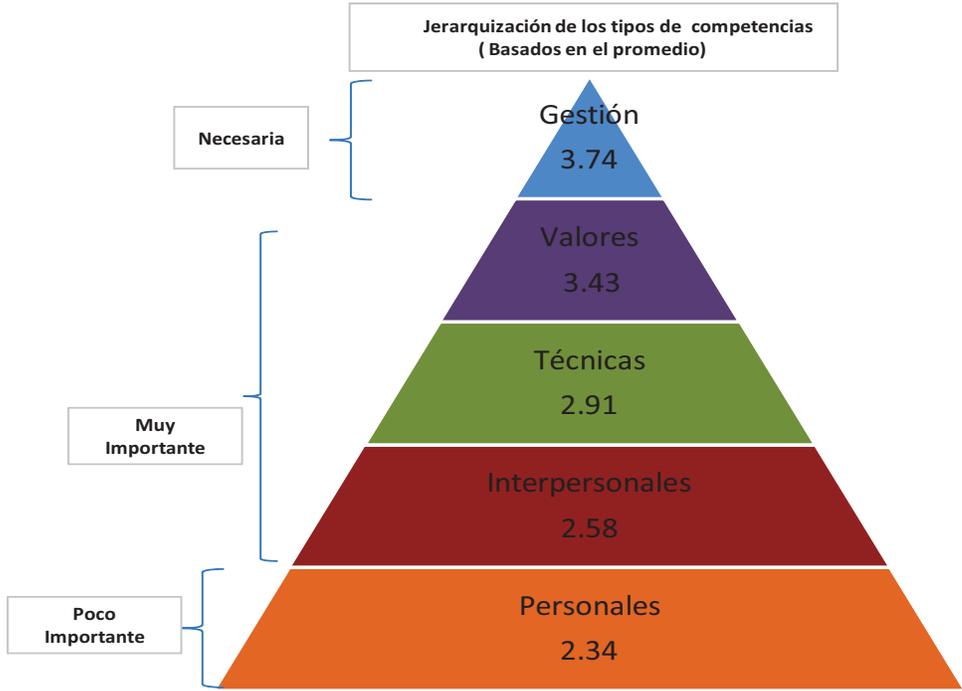
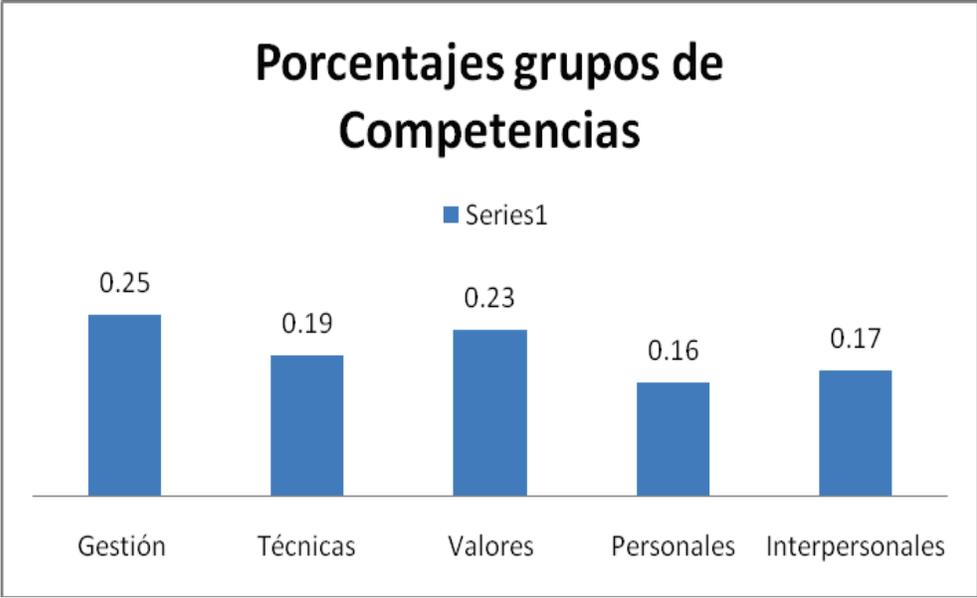


Competencias Interpersonales	Promedio
Honesto	3.55
Leal	3.69
Íntegro	3.71
Ético	3.71
Honesto	3.71
Responsable	3.75

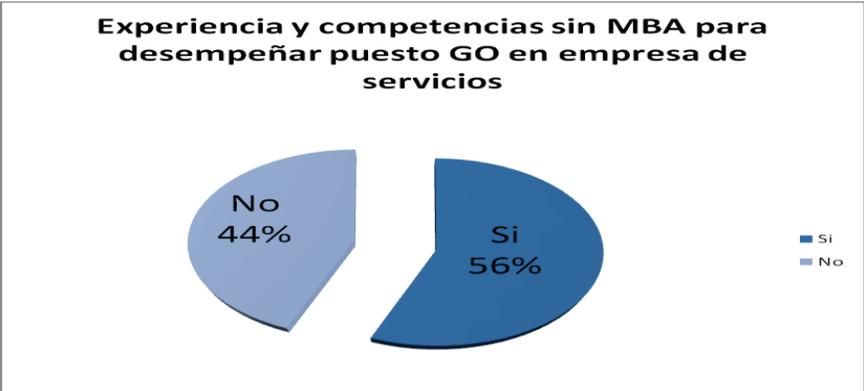


Pregunta 6						
Honesto						
Encuesta	Gestión	Técnicas	Valores	Personales	Interpersonales	
1	5	3	4	2	1	
2	2	5	1	4	3	
3	5	4	3	2	1	
4	5	3	2	1	4	
5	4	3	5	2	1	
6	3	2	5	1	4	
7	3	1	5	2	4	
8	5	3	4	1	2	
9	4	1	3	2	5	
10	2	1	3	5	4	
11	2	1	4	5	3	
12	3	1	5	2	4	
13	0	0	0	0	0	
14	3	4	1	5	2	
15	4	2	5	3	1	
16	4	3	5	2	1	
17	5	4	2	3	1	
18	4	3	2	1	5	
19	5	4	1	2	3	
20	2	5	1	3	4	
21	5	3	2	1	4	
22	5	3	4	2	1	
23	2	4	3	1	5	
24	5	4	2	1	3	
25	1	2	4	5	3	
26	2	1	5	4	3	
27	4	1	5	3	2	
28	4	3	5	1	2	
29	4	5	1	3	2	
30	2	1	5	4	3	
31	4	3	5	2	1	
32	2	1	3	5	4	
33	5	2	4	1	3	
34	4	3	5	2	1	
35	5	4	2	3	1	
36	4	5	3	1	2	
37	5	3	4	2	1	
38	2	1	3	5	4	
39	2	1	3	5	4	
40	5	3	4	2	1	
41	5	3	4	1	2	
42	5	4	3	2	1	
43	4	2	5	1	3	
44	5	2	4	1	3	
45	0	0	0	0	0	
46	4	5	3	2	1	
47	5	4	3	1	2	
48	3	2	4	1	5	
49	1	3	4	5	2	
50	5	3	1	2	4	
51	4	3	5	1	2	
52	1	4	5	2	3	
53	5	4	2	1	3	
54	5	4	3	1	2	
55	4	5	3	2	1	
Sumatoria	198	154	182	124	137	795
Porcentaje	0.25	0.19	0.23	0.16	0.17	1.00
Frecuencia # 5	20	6	15	8	4	53
Promedio	3.74	2.91	3.43	2.34	2.58	

Nota: se eliminan las encuestas 13 y 42, en esta pregunta porque la contestaron diferente a lo solicitado



Encuesta	Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9	
	Si	No	Si	No	Si	No
1	1			1		1
2	1			1	1	
3	1		1		1	
4	1			1	1	
5		1	1			1
6	1		1			1
7	1		1		1	
8	1			1	1	
9	1		1			1
10		1	1			1
11	1		1			1
12	1			1		1
13	1		1		1	
14	1		1			1
15	1			1		1
16	1			1		1
17	1		1			1
18			1			
19	1			1		
20	1			1		1
21	1			1		1
22	1			1		1
23	1			1		1
24	1			1		1
25	1		1		1	
26	1		1		1	
27		1	1			1
28		1		1		1
29	1		1		1	
30	1		1			1
31	1		1			1
32	1		1			1
33	1		1			1
34	1		1		1	
35	1			1	1	
36	1			1		1
37	1		1			1
38	1			1		1
39	1			1		1
40		1	1			1
41	1			1		1
42	1			1		1
43		1	1		1	
44	1		1			1
45	1			1	1	
46	1		1			1
47	1		1		1	
48	1		1			1
49		1		1		1
50	1		1			1
51	1		1			1
52		1	1		1	
53	1			1		1
54	1			1	1	
55	1		1			1
Totales, porcentaje	46	8	31	24	16	37



Distribución de laboral de la muestra								
Encuesta	Gerente de Operaciones	Gerente de Recursos Humanos	Ingeniero Industrial	Reclutamiento y selección Recursos Humanos	Estudiante de Maestría Gerencia de Operaciones	Gerentes	Jefes de Departamento	Otros
1			1					
2	1							
3						1		Gerente administrativa
4				1				
5						1		Gerente
6								1 Trabajador social
7						1		Gerente
8								1 Ing sistemas
9								1 Area Salud
10	1							
11	1							
12							1	Jefatura servicio al cliente
13			1					
14								1 Administradora de empresas
15						1		Gerente
16			1					
17						1		Gerente de proyectos
18								1 Empresario, Master GO
19					1			
20	1							
21						1		Gerente de Calidad
22			1					
23			1					
24			1					
25						1		Gerente, master sistemas mo
26						1		Subgerente Calidad, Maestria
27			1					
28								1 Gestor de Calidad
29						1		
30						1		Gerente administrativo, MBA
31			1					
32			1					
33						1		Gerente Ing Mecánico
34								1 Comunicadora
35			1					
36				1				
37					1			
38				1				
39				1				
40								1 ing sistemas,
41							1	Ing sistemas, maetria TI
42			1					
43		1						
44								1 Asistente Administrativo
45	1							
46							1	Jefe de departamento, ingeni
47						1		Ing electromecanico, Gerente
48			1					
49								1 Ing Electromecánico
50								1 Administrador de empresas
51				1				
52			1					
53								1 IQ
54	1							
55					1			
Totales, porcentaje	10.91%	1.82%	23.64%	9.09%	5.45%	21.82%	5.45%	21.82%

## Distribución porcentual de la muestra en el ámbito laboral

