

**COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS ESTUDIANTES DE
X SEMESTRE DEL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO – 2 MITAD
DE 2007**

AMPARO BOCANEGRA DE RIVERA

AMPARO BOCANEGRA DE RIVERA

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Bogotá, noviembre 29 de 2007

**COMPETENCIAS GERENCIALES PRESENTES EN LOS ESTUDIANTES DE
X SEMESTRE DEL COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO – 2 MITAD
DE 2007**

AMPARO BOCANEGRA DE RIVERA

Trabajo de tesis presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Servicios de Salud

Asesora Científica

Claudia Hurtado

Odontóloga. Especialista en Seguridad Social

Asesora en estadística

Magnolia Moreno

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

Bogotá

2007

El presente trabajo fue realizado con el objeto de iniciar el levantamiento de la información que conduzca a la definición, tanto de la importancia del perfil como del perfil mismo del Odontólogo, ante los requerimientos actuales del mercado laboral. Su autora, Doctora Amparo Bocanegra de Rivera, es Odontóloga y Docente de Clínica del Colegio Odontológico Colombiano desde hace más de diez años.

| | |
|---|-----------|
| I. CONTEXTO | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1.1. PROBLEMA | 4 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 1.3. IMPACTO | 5 |
| 1.4. MARCO TEÓRICO | 6 |
| 1.5. OBJETIVOS | 10 |
| 1.5.1. <i>Objetivo General</i> | 10 |
| 1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> | 10 |
| II. MÉTODOS | 11 |
| 2.1. TIPO DE ESTUDIO | 11 |
| 2.2. POBLACIÓN | 11 |
| 2.3. OBJETO DE ESTUDIO | 12 |
| 2.4. CRITERIO DE SELECCIÓN | 12 |
| 2.5. MUESTREO - MUESTRA | 12 |
| 2.6. VARIABLES | 12 |
| 2.7. PROCEDIMIENTO | 13 |
| 2.8. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS | 14 |
| 2.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS | 15 |
| III. RESULTADOS | 16 |
| IV. DISCUSIÓN | 17 |
| V. CONCLUSIONES | 20 |
| VI. RECOMENDACIONES | 22 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 23 |
| ANEXO 1 | 29 |
| ANEXO 2 | 31 |
| ANEXO 3 | 35 |

I. CONTEXTO

INTRODUCCIÓN

La experiencia y los conocimientos son necesarios, pero no suficientes, para asumir los grandes retos que enfrentan las organizaciones de hoy (Reyes de Mejía, 2004)

Al pasado pertenece el concepto de la valuación de una empresa a partir de lo que tiene. En la actualidad se reconoce plenamente que el éxito, y por tanto el aumento de valor de la misma, está en manos de la gente que la compone y la formación de lo que se ha dado en llamar el capital humano; que comprende aspectos como el conocimiento adquirido y la lealtad de los clientes. Por lo tanto, la necesidad de desarrollo de las empresas se soporta en el concepto de destinar para los diferentes cargos funcionales a los individuos que demuestren contar con todos los conocimientos, la experiencia, la instrucción, capacidades personales de liderazgo y disposición de ánimo requeridos por ese puesto; es decir, que cuente con las *competencias* requeridas para el cargo. (González López, 2007)

El mensaje aprendido por los técnicos de la administración es entonces muy claro: uno de los factores más importantes de diferenciación de una empresa se encuentra en sus trabajadores; y en la medida en que el proceso de selección sea acertado, la empresa tendrá mayores probabilidades de alcanzar

el éxito. Así, el concepto de desarrollo basado en competencias, constituye en estos momentos toda una estrategia de administración, y persigue la potenciación de todas las capacidades encontradas en los grupos de trabajo. En el caso de las Competencias Gerenciales se hace referencia a todos aquellos conocimientos, habilidades y comportamientos que le permiten a un gerente ser exitoso en el logro de sus objetivos (Hellriegel, 2005)

Este documento pretende constituirse en una pieza de la cual se puedan desprender los estudios subsiguientes, que tengan como objetivo final el análisis detallado de la importancia que puedan tener las Competencias Gerenciales en el ámbito específico del desempeño profesional del odontólogo; cómo se pueden aprovechar para su beneficio las oportunidades que su advenimiento generan, y por supuesto, si lo anterior se da, la definición de las características de las Competencias que agreguen valor a la actividad profesional.

El alcance del trabajo llega hasta la determinación de la presencia de algunas Competencias Gerenciales en los estudiantes de X semestre del COC, que puedan haberse generado como consecuencia de sus experiencias durante su permanencia en la universidad, y pudiesen servir como factor de éxito en un nuevo escenario profesional creado por las condiciones del mundo moderno, que como considera el estudio, cambiará cada vez más drásticamente el rol privilegiado que la sociedad le daba a los odontólogos hasta hace pocos años.

1.1. PROBLEMA

¿Qué competencias gerenciales están presentes en los estudiantes de X semestre del colegio Odontológico Colombiano – 2 mitad del 2007?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Dentro del grupo de herramientas administrativas que se ha desarrollado en el mundo moderno para el desarrollo de las empresas, es notoria la importancia que ha adquirido el concepto general de Competencias humanas como una herramienta para llevar a las empresas a un nivel más alto de productividad, eficiencia y efectividad, puesto que la selección correcta de las personas adecuadas para determinados cargos, eleve las probabilidades de que los objetivos propuestos para dicho cargo sean alcanzados (González López, 2007).

Es un hecho que en todos los continentes los límites geográficos entre países se están desdibujando para permitir un flujo en todos los sentidos: de productos de manufactura, servicios, conocimientos y educación. Esto exige a las empresas cambiar completamente todos sus paradigmas de ejecución y obliga a sus dirigentes a desarrollar nuevas y más complejas capacidades. Ante la notoria oportunidad que ofrece el mercado, las universidades que primero adapten sus estructuras y currículos a la nueva realidad marcarán la diferencia, y se constituirán en las instituciones líderes del sector de la educación superior.

Con tales exigencias en cuanto al amplio cubrimiento de conocimientos para estar en condiciones de gerenciar, las universidades e institutos de educación superior deben ir más allá de la transmisión del conocimiento y evolucionar hacia la generación del mismo, mediante la confrontación de ideas y la innovación, y así dar el viraje necesario para estar en consonancia con la realidad social, "formando individuos que sean capaces de aprender por sí mismos, que sepan investigar, cuestionar críticamente, innovar, abiertos a los cambios y con autonomía intelectual, sensibles a los problemas sociales, comprometidos con la comunidad, la región y el país, y conscientes de sus responsabilidades sociales" (Pirela de Faria, L.; Prieto de Alizo, L., 2006).

1.3. IMPACTO

El presente estudio se ideó con el propósito de servir como información básica para el desarrollo de trabajos posteriores que permitan dilucidar dos aspectos muy importantes en la formación del Odontólogo moderno: la definición de la forma en que las Competencias Gerenciales, yendo más allá de la dialéctica, le añaden valor real a su desempeño en el mundo laboral, y así responder en qué forma es importante el concepto de las Competencias Gerenciales para el Odontólogo.

El segundo aspecto sería, naturalmente, definir cuáles de estas competencias deberían formar parte del bagaje de conocimientos de dicho profesional. Sin estos elementos no se puede preparar a los profesionales para enfrentar, con éxito, los retos impuestos por las nuevas dinámicas del entorno.

1.4. MARCO TEÓRICO

Este capítulo pretende dar una orientación bibliográfica a los investigadores atraídos hacia el tema del desempeño humano como generador de éxito en los negocios. La parte inicial en la realización del estudio estuvo dedicada a la revisión de una fracción de la literatura sobre *Competencias*, entre tantos estudios que existen acerca del tema, y específicamente de las *Competencias Gerenciales*. En la aproximación se averiguó el origen de este vasto movimiento, que culmina en la importancia dada en la actualidad a los recursos humanos.

Los primeros documentos revisados fueron las Declaraciones de la Sorbona y de Boloña, a partir de las cuales se concretó la idea de formar un espacio europeo de educación superior donde las estructuras de educación fuesen comunes a todos los países, promoviéndose la libre migración de estudiantes por todo el continente y por tanto del conocimiento, alcanzándose altos niveles de calidad en la educación y haciendo más atractiva la zona para el resto del mundo. A las reuniones iniciales les siguieron proyectos que buscaban la implementación de los objetivos acordados en las Declaraciones mencionadas, tales como el Proyecto Tunning y el Proyecto REFLEX (CHEERS), que buscó determinar el estado de la inserción laboral de los jóvenes graduados, tanto europeos, como japoneses.

La iniciativa europea pronto tuvo eco en Latinoamérica, donde se concretaron proyectos como el llamado ALFA -Proyecto Tunning para América Latina-, cuyo objetivo fue establecer un foro durante el cual se pudiese obtener información y colaboración entre las universidades para sentar las bases de programas posteriores que apuntasen al mismo objetivo europeo, pero dentro de nuestra región; el proyecto PROFLEX, en el que participaron universidades de 8 países latinoamericanos además de algunas universidades europeas. Su objetivo fue aplicar la misma encuesta realizada en el Proyecto REFLEX, con el fin de obtener resultados comparables sobre la educación superior y el empleo de graduados universitarios en diversos países de Latinoamérica y Europa.

El proyecto 6 x 4 UEALC (estudio sobre seis profesiones utilizando cuatro ejes de análisis, la sigla UEALC se refiere a la relación entre Europa, América Latina y el Caribe), y apuntó hacia el desarrollo de un acercamiento a la evaluación y reconocimiento de los resultados del aprendizaje, expresado en términos de *Competencias*; al fortalecimiento de la pertinencia, y de los vínculos de la educación superior y la investigación con la sociedad.

A partir de ese momento floreció la investigación sobre las *Competencias*, iniciada con McClelland en 1973, encontrándose muchos estudiosos del tema con el transcurso de los años. Brundrett (2000) afirma que por lo menos el término *Competencia* empezó a ser empleado desde principios de la década de los años sesenta, y más aún, González López (2007)¹ llama acertadamente la

¹ Dr. Carlos González López. Jefe de la Unidad de Postgrados y Profesor Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, México.

atención sobre el hecho de que el “concepto de las competencias para el desarrollo de la gente no es nuevo; ha estado presente en la edad media, en el adiestramiento de los aprendices de oficios”.

Como se analiza más adelante en el aparte correspondiente a la discusión de la literatura consultada, el término *Competencias Gerenciales* es entendido como aquellos comportamientos que se pueden asociar a la experiencia, los conocimientos y las emociones (González López, 2007), y que constituyen el perfil común de los Gerentes exitosos (Tafurt et al, 2001).

Con el surgimiento de estos estudios, el método de la encuesta social se insertó naturalmente como herramienta de investigación, utilizando el sistema de cuestionarios para la recopilación de información. No existe una fórmula específica para la elaboración de un cuestionario, y por lo tanto éste es “la expresión de la experiencia del investigador y de su sentido común” (Briones, 1998); además, tiene una debilidad grande en cuanto a que es un análisis de carácter muy subjetivo y no genera conductas observables que pudiesen arrojar información para medir con mayor certeza el potencial de un individuo como gerente exitoso.

Para subsanar esta debilidad, McClelland (1993)¹ propuso el método de la Entrevista de Eventos Conductuales: se toman datos sobre el comportamiento pasado de una persona ante ciertas situaciones y se establece el tipo de

¹ McClelland, D.C. Introducción en Spencer L.M. y Spencer S.M. *Competence at work*. New York, John Wiley and Sons. 1993. Mencionado por Rodríguez Trujillo, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Pág. 4.

conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes; sin embargo, las pruebas psicométricas, como son llamadas, reciben críticas por no permitir respuestas múltiples y por ser también subjetivas, entre otras objeciones.

Actualmente se encuentran tantas definiciones y clasificaciones de las competencias como investigadores se aplican a su estudio, por lo que un cubrimiento exhaustivo de esa literatura no es posible de realizar en el nivel del presente trabajo; sin embargo, para los interesados en profundizar sobre este tema se recomienda referirse a la obra clásica de la administración moderna "The concept of the Corporation" escrita por Peter Drucker (1946), a las obras específicas sobre Competencias escritas por Boyatzis (1982), Woodruffe (1991), Lado et al (1992), Lado y Wilson, (1994), Kochanski (1996), Leboyer (1997), Edvinson y Malone (1999), y Capaldo et al (2006).

Para profundizar sobre el tema de capital intelectual y capital humano, a Dragonetti, Don Hellriegel (1982), Spencer (1993), Mitrani et al (1992), y el grupo HayGroup (1996); y a los trabajos sobre la encuesta social y la elaboración de cuestionarios realizados por Briones (1998), Rodríguez Trujillo (1999), y Díaz de Rada (2001).

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la presencia de Competencias Gerenciales en los estudiantes de X semestre del Colegio Odontológico Colombiano.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar de forma sociodemográfica la población estudiada.
- Determinar la distribución de las Competencias Gerenciales entre los estudiantes de X semestre que componen la población objeto del estudio.
- En donde aplique, medir la intensidad con que se presenta la competencia respectiva.
- Ofrecer una base de conocimiento sobre la cual se inicie un programa de investigación de competencias gerenciales, que no sólo determine su presencia en los Odontólogos, sino que permita identificar la forma como ellas se deben aprovechar en su beneficio, dando paso idealmente a la preparación de nuevos currículos académicos que los preparen mejor para las exigencias laborales del mundo moderno.

II. MÉTODOS

2.1. TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo se inscribe dentro de la investigación cualitativa, concretamente dentro del tipo de encuesta social, entendida como un conjunto de técnicas específicas destinadas a recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un colectivo determinado; se caracteriza por ser descriptivo, por cuanto comprende el registro, la descripción, el análisis y la interpretación de las condiciones de un conglomerado social, en este caso de las condiciones actuales del próximo egresado del Colegio Odontológico Colombiano. Es de carácter longitudinal porque sus resultados pueden ser seguidos en el tiempo (Briones, 1998).

2.2. POBLACIÓN

La población estudiada comprende los estudiantes de X semestre del segundo período académico de 2007. Por tratarse de una población pequeña - cantidad total de 65 alumnos -, no se aplicó el método de selección de muestra; de allí se seleccionó un subgrupo compuesto por cinco alumnos escogidos al azar para la prueba piloto.

2.3. OBJETO DE ESTUDIO

Las Competencias Gerenciales presentes en los alumnos de X semestre de Odontología del Colegio Odontológico Colombiano.

2.4. CRITERIO DE SELECCIÓN

Debido a la limitación de tiempo disponible para el levantamiento de la información, se determinó que para este primer trabajo de sondeo y prueba del instrumento de recolección, la muestra se limitaría a un pequeño grupo de estudiantes del Colegio Odontológico Colombiano, que tendría que ser el de último semestre puesto que son los que más cerca están a la continuación de su etapa laboral.

2.5. MUESTREO - MUESTRA

Debido al pequeño tamaño de la población en estudio, no se tomó muestra de la misma.

2.6. VARIABLES

Las variables independientes del trabajo son del tipo sociodemográfico: edad, género, estrato socioeconómico, procedencia y estado civil (Anexo 1. tabla 1). Las variables dependientes (Anexo 1. Tabla 2) sobre las que se construyeron las diferentes situaciones de análisis en los cuestionarios y que constituyen las Competencias Gerenciales se definieron y clasificaron según Tafurt et al (2003), en: Pensamiento Gerencial, Capacidad de Exploración, Entendimiento Estratégico Organizacional, Negociación y Relaciones,

Orientación a Objetivos, Liderazgo, Proactividad, Proyección Social, Habilidad Personal, Integridad Personal, y trabajo en Equipo (Anexo 1. Tabla 3); sin embargo, dentro del estudio, éstas fueron reagrupadas en cuatro clases que acogen el criterio base de las Competencias referido a las condiciones que se deben cumplir para que éstas se puedan manifestar: Saber, Saber Hacer, y Saber Ser.

Los grupos resultantes fueron Pensamiento Gerencial (Pensamiento Gerencial, Capacidad de Exploración, Entendimiento Estratégico Organizacional, Negociación y Relaciones, y Orientación a Objetivos), Liderazgo (Trabajo en Equipo, y Liderazgo), Proyección Social (Proyección Social) e Integridad Personal (Proactividad, Habilidad Personal, e Integridad Personal). La nueva organización proporcionó una mayor facilidad de manejo de los datos.

2.7. PROCEDIMIENTO

Para la revisión bibliográfica se utilizaron fuentes secundarias. Las unidades temáticas fueron los fundamentos que sirvieron de base para el gran movimiento de la educación hacia el tema de las competencias; posteriormente, se examinaron los aspectos específicamente relacionados con las Competencias Gerenciales; luego se exploró la literatura concerniente a las técnicas de elaboración de cuestionarios.

El criterio adoptado para definir entre tantas alternativas de clasificación de las Competencias Gerenciales (MacClelland, 1973; Spencer y Spencer, 1993;

Yeung, 1996; Hellriegel, 2005, entre otros), fue tener como guía una fuente con credibilidad, que hubiese realizado por lo menos un estudio de investigación sobre el tema en Colombia. A continuación se revisaron los estudios de aquellos investigadores considerados por la literatura como quienes establecieron los fundamentos en el tema de las competencias, y finalmente se revisaron documentos necesarios para el desarrollo del instrumento de medición, que luego de ser sometido a una prueba piloto aplicada a cinco estudiantes para hacer los ajustes pertinentes, y de ser valorado por la psicóloga, fue finalmente aplicado a la población en estudio.

2.8. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos obtenidos en el presente trabajo se recogieron a partir de un cuestionario (Anexo 2) que se distribuyó entre los estudiantes del grupo objetivo, durante una encuesta estructurada que se llevó a cabo al final de una de sus sesiones de clase.

El cuestionario se elaboró en tres capítulos. El primero hizo referencia a la información sociodemográfica; el segundo cubre la descripción de las situaciones que califican la presencia de las Competencias Gerenciales en los estudiantes, elaboradas en niveles de definición, y se subdivide en cuatro secciones, cada una correspondiente a uno de los cuatro grupos de competencias tomadas como las variables dependientes del presente estudio; finalmente, el tercer capítulo utilizó la técnica de preguntas cerradas con el propósito de comprobar la veracidad de las selecciones dadas por los

estudiantes en el capítulo segundo, divididas también en cuatro grupos referentes a uno de los subgrupos de las Competencias Gerenciales.

Una vez definidas las variables dependientes, se elaboró el cuestionario sobre la base del planteamiento de una serie de situaciones comunes al desarrollo de los negocios, que constituyeron los componentes de cada variable -columnas del cuadro del cuestionario-, y que contribuyen a su mejor definición (Rodríguez Trujillo, 2007), cada componente con tres niveles de desempeño -filas del cuadro del cuestionario-, categorizados subjetivamente con valores de 10, 20, y 30 de acuerdo con un desempeño bajo, medio, o alto, relacionado con las manifestaciones de conducta asociadas a cada situación. En la alternativa de manejo seleccionada por cada uno de los encuestados se reflejó el "cómo lo harían" en caso de estar sujetos a dichas situaciones, es decir, la manifestación de una conducta, que es lo que permitió establecer una dimensión o escala de valores para la posterior evaluación del cuestionario (Tafurt et al, 2003).

2.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Los datos fueron procesados en una hoja electrónica Microsoft Excel 2003, que utiliza el programa especializado para análisis de estadísticas en el campo social SPSS versión 12. Se incluyeron los análisis de distribución de frecuencias de ocurrencia de las variables en la población estudiada y sus correspondientes porcentajes, para poder establecer las variables que estuviesen presentes en ella y en qué proporción.

III. RESULTADOS

La población objeto de estudio está compuesta en un 80% por mujeres, y todas, así como los hombres, de edades que oscilan principalmente entre los 20 y los 26 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3 y 4, y procedentes de la ciudad de Bogotá en su mayoría, con presencia de otras ciudades, tal como aparece en el Anexo 3 (Tabla 4).

Los resultados obtenidos muestran que en general los grupos definidos de Competencias Generales están todos presentes en los estudiantes encuestados (Anexo 3, Ilustración 5); y las competencias que muestran mayor frecuencia de ocurrencia corresponden a los grupos Pensamiento Gerencial, Proyección Social, e Integridad Personal. (Anexo 3, Ilustraciones 1, 3, y 4).

Los resultados mostrados en el grupo de Competencias Gerenciales reunidos bajo el tema general de Liderazgo muestran que en este caso, aunque los diferentes componentes se presentan en todos los estudiantes, un porcentaje bastante alto de ellos, el 45%, tiene un nivel medio de desempeño, lo que en términos concretos podría significar que no son líderes, puesto que el estudio considera que en cuanto al liderazgo se refiere, solamente se pueden dar dos casos: se es líder, o no. (Anexo 3, Ilustración 2).

IV. DISCUSIÓN

Los anteriores resultados permiten lanzar algunas hipótesis que tendrían que ser validadas por investigaciones más puntuales y amplias, por ejemplo del tipo de Entrevistas de Eventos Conductuales propuestas por McClelland (1973), puesto que las definiciones de competencias ayudan en el estudio de las mismas, pero no nos dicen nada acerca de la actitud de una persona con respecto a ellas.

La primera inquietud nace de la observación de la alta incidencia de la variable correspondiente al Pensamiento Gerencial, ¿de dónde la obtuvieron cuando su educación profesional no considera instrucción alguna al respecto? Una aproximación a su explicación pudiera ser que el ambiente en el que se desarrollan los estudiantes en la época actual, donde impera el desasosiego acerca de la seguridad en el empleo posterior a su graduación, y el énfasis que se le está dando en la sociedad a la formación de microempresa, haga que cale en ellos cierta tendencia hacia la creación de una mente empresarial que en tiempos pasados estaba ausente en los profesionales de la Odontología. Se puede pensar que la alta presencia de la competencia Proyección Social sea natural en profesionales que están dedicados a una profesión que tiene una connotación eminentemente social.

No sucede así con la variable correspondiente a la Integridad Personal, cuya alta presencia pareciera no coincidir con lo esperado en jóvenes a quienes la sociedad moderna enseña la importancia predominante del dinero y la prestancia social por sobre valores de tipo ético y moral, en un ambiente en el que predomina la insuficiencia de oportunidades laborales, y el bajo ingreso. Por otro lado, indudablemente es mucho más fácil reconocer una selección acorde a un comportamiento de alto valor ético o moral, que dilucidar la respuesta adecuada para el manejo de una situación relacionada con los negocios, por lo que podría haberse presentado aquí una desviación en los resultados debida a una selección preconcebida de las alternativas por parte de los estudiantes.

Es notable la regular incidencia de las competencias agrupadas dentro de la variable Liderazgo. Tradicionalmente la idea que ha prevalecido en el pensamiento de los Odontólogos es la de la independencia, es decir, el profesional trabajando sólo en su consultorio; por lo que asociarlo al trabajo en grupo es más bien extraño. Sin embargo, pareciera que las condiciones que están conformando la sociedad actual colombiana, que como se mencionó en el párrafo anterior están caracterizadas por la escasez de empleo, un alto nivel de competencia y la tendencia a la proliferación de microempresas, -en este caso de clínicas con características de IPS-, están modelando un nuevo patrón de pensamiento y por ende de comportamiento en los jóvenes, que los haría percibir la formación de empresa como una alternativa viable en sus vidas.

En cualquier caso, la naturaleza del estudio y su cubrimiento sólo permiten concluir la presencia y la frecuencia de ciertas Competencias Gerenciales en los alumnos, de acuerdo con lo establecido en los párrafos anteriores de este aparte, mientras que por otro lado, las respuestas a las incógnitas que se suscitaron deberán ser dilucidadas por investigaciones posteriores, de acuerdo con las recomendaciones dadas en este trabajo.

V. CONCLUSIONES

En el presente artículo se hizo un sondeo de las *Competencias Gerenciales* según definición dada por Tafurt et al (2003), que pudiesen estar presentes en los estudiantes de X Semestre del Colegio Odontológico Colombiano. Del análisis de los resultados, hemos podido ver que en general todas las Competencias parecen encontrarse en la mayoría de ellos.

Todas las Competencias Gerenciales tienen una alta frecuencia de aparición dentro del grupo estudiado, con excepción del grupo Liderazgo que aparece presente en poco más de la mitad de la población.

Debido a la imprecisión que tiene el método de las encuestas con respecto a la posición real de cada persona estudiada en relación con cada *Competencia Gerencial*, se deben realizar otros trabajos que impliquen el elemento conductual, es decir, aplicar pruebas de tipo psicomotriz.

Además de las conclusiones generales que permite extraer este sencillo estudio, quizás su aporte más valioso sea el de permitir a todas aquellas personas que lo analicen, reflexionar sobre la urgencia que tiene el tema de las competencias dentro del mundo profesional de la Odontología, obligando esas mentes a desarrollar trabajos posteriores que culminen en la elaboración de programas de educación que involucren el concepto de Competencias

Gerenciales, y beneficiar así, en primera instancia, a los propios alumnos de la Institución; luego, a la Universidad que los educa, ya que tendrá mejor material humano para seleccionar los profesionales que llenarán todos los cargos requeridos, tanto docentes como administrativos; y finalmente a la sociedad en su conjunto, pues le ofrecerá personas mejor preparadas para la construcción de empresas exitosas.

VI. RECOMENDACIONES

Es muy importante tener en cuenta que aunque el procedimiento empleado en este estudio es válido, en sí mismo no es definitivo en cuanto a que una mayor precisión en la definición de la presencia de las *Competencias Gerenciales* en los estudiantes, se obtendrá mediante pruebas de comportamiento realizadas directamente en el trabajo (MacClelland, 1973); por lo tanto, se necesita diseñar pruebas de tipo psicométrico a realizarse en forma de talleres prácticos, que precisen la actitud de los estudiantes en relación con cada *Competencia*.

Por otro lado es imprescindible realizar encuestas entre una población significativa de Odontólogos ya graduados, que cubra tanto a los empleados como a los que tengan sus propios negocios establecidos, trátense ellos de consultorios o clínicas, con el objeto de lograr una proyección a lo que será la tendencia del medio ambiente laboral en el que se desempeñe el Odontólogo, y poder adaptar los currículos ofrecidos por la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas, 3a edición, 1998 págs. 118 – 122.
2. BRIONES, Guillermo. La encuesta social. Págs. 1 a 9. Disponible en la WEB: <http://aquifue.files.wordpress.com/2007/01/10-encuesta-social.pdf>
3. DECLARACIÓN DE LA SORBONA. Declaración conjunta para la armonización del diseño del Sistema de Educación Superior Europeo (a cargo de los cuatros ministros representantes de Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido). La Sorbona, París, 25 de mayo de 1998
4. DECLARACIÓN CONJUNTA DE LOS MINISTROS DE EDUCACIÓN EUROPEOS. La Declaración de Boloña. Boloña, junio 19, 1999.
5. DÍAZ DE RADA, Vival. Diseño y Elaboración de Cuestionarios para la Investigación Comercial. Editorial Esic. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid: Editorial Esic. 174 Pág. ISBN: 84-7356-278-X.
6. EL PROYECTO TUNING. Universidad de Deusto, España; Universidad de Groningen, Países Bajos. Disponible en la WEB: <http://unideusto.org/tuningeu>

7. ESPINOSA MEDINA, Oswaldo. La medición de las capacidades y la dedicación de los empleados en el sector hotelero de Acapulco, Guerrero. Cholula, Puebla, México. 2004. Tesis de grado para obtener el título en Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas, Puebla, Escuela de Negocios, Departamento de Administración de Empresas. Disponible en la WEB:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/espinoso_m_o/portada.html
8. GONZÁLEZ LÓPEZ, Carlos. Competencias Gerenciales: Un estudio exploratorio. En: Gestipolis.com. Feb. 21 de 2007. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>
9. HELLRIEGEL, Don et al. ADMINISTRACIÓN: Un enfoque basado en competencias. 9 ED. Méjico, 2005. 562 p. ISBN: 9706861971. ISBN-13: 9789706861979 (2002).
10. HYMAN, Herbert. Diseño y Análisis de la Encuesta Social. Buenos Aires. Amorrortu editores. 1968.
11. KING, G.; Keohane, R.O.; Verba, S. El diseño de la investigación social. Madrid: Alianza, 1999. ISBN: 84-206-8697-2.

12. KISH, L. Diseño estadístico para la investigación. España: Siglo XXI Editores. 1995. Págs. 1-15 y 121-126. Disponible en la WEB: www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia.
13. MARTÍNEZ, Magda. La educación basada en competencias: una metodología que se impone en la Educación Superior y que busca estrechar la brecha existente entre el sector educativo y el productivo. Revista N° 22, año 12. FACES. Universidad de Carabobo. Valencia. Disponible en la WEB: <http://sicevaes.csuca.org/drupal/?q=filemanager/active&fid=100>
14. MEJÍA RODRÍGUEZ, María L. Las competencias que determinan el liderazgo. Universidad del Rosario. Bogotá. 18 p. Artículo en: Gestión Humana (Portal empresarial de Legis S.A.). 3 de mayo de 2001. Artículo disponible en la World Wide Web: http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_rosario/competencias_rosario.asp
15. MORA RUIZ, José-Ginés. El PROFesional FLEXible en la sociedad del conocimiento: (PROFLEX). CEGES, Centro de Estudios en Gestión de la Educación Superior. Universidad Politécnica de Valencia. España.
16. MURRAY M., Datziel et al. Las Competencias: Clave para una Gestión Integradora de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. España. 1990.

17. OIT. El enfoque de competencia laboral. Agencia española de Cooperación Internacional. Cinterfor. Montevideo.

18. PIRELA DE FARIA, Ligia y PRIETO DE ALIZO, Leticia. Perfil de competencias del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual. *OP*. [Online]. Ago. 2006, vol.22, no.50 [citado 30 Agosto 2007], p.159-177. Maracaibo. ISSN 1012-1587. Disponible en la World Wide Web:

http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872006008000009&lng=es&nrm=iso

19. RED GRADUA 2 / ASOCIACIÓN COLUMBUS. Manual de Instrumentos y Recomendaciones sobre el Seguimiento de Egresados. Programa Editorial de Instituto Tecnológico de Monterrey/Grupo Noriega Editores. Monterrey, México. 2006. ISBN: 968-891-098-8.

20. RIGOIN, M.; Vargas, F. Competencia Laboral: Manual de Conceptos, métodos y aplicaciones al sector de la Salud. Montevideo: Cinterfor, 2002. 252 pág. ISBN 92-9088-138-0. Disponible en la WEB:

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/modulo1.pdf

21. RODRÍGUEZ TRUJILLO, Nelson. Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Trabajo presentado en el XXVII Congreso

Interamericano de Psicología. Caracas, Venezuela. Julio de 1999.

Disponible en la World Wide Web:

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/index.htm

22. SANTAMARÍA VICARTE, Gloria. La gestión por Competencias: Una perspectiva para la dirección estratégica de recursos humanos. Seminario de Doctorado.
23. SANÍN, Héctor; TAFURT, et al. Identificación de las prácticas y competencias gerenciales desarrolladas por los programas de MBA en las escuelas de negocios. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 43 Pág. Disponible en la WEB:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/competitividad/encuestas/IX/data/libro1/capitulo3/01.htm>
24. Spencer, L.M.; McClelland, D.C. Competency Assessment Methods; History and state of the art. Hay and McBer Research Press, 1992.
25. TAFURT, et al. Identificación y Análisis de las Competencias Gerenciales en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 54 pág. Bogotá, noviembre de 2003.

26. VARGAS, Fernando. La formación por competencias: Instrumento para Alcanzar la Empleabilidad. 2001. Disponible en la WEB: <http://www.cinterfor.org.uy>
27. Varios. CHEERS, -Career after Higher Education: a European Research Study. Revista Capital Humano, N° 13, Oct. 2001. Disponible en la WEB: www.uni-kassel.de/wzl/cheers.htm
28. VILLARREAL, Norma. Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. OIT. Montevideo: Cinterfor. 342 pág. Guanajuato. 1997 Págs. 87-92. ISBN 92-9088-064-0. Disponible en la WEB: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexc2.pdf>

abocanegra@odontologico.edu.co
aodont@hotmail.com

ANEXO 1.

Tabla 1. Variables sociodemográficas

| Variable | Definición | Operacionalización | Escala de medición |
|------------------------|---|-------------------------------------|--------------------|
| Edad | Lapso de tiempo transcurrido desde el momento del nacimiento hasta el momento del estudio | Número de años cumplidos | Discreta |
| Género | Características anatómicas que diferencian hombres de mujeres | Hombre (1) Mujer (2) | Nominal |
| Estrato socioeconómico | Nivel económico de acuerdo a servicios públicos | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | Ordinal |
| Procedencia | Lugar de nacimiento | Ciudad de origen | Nominal |
| Estado civil | Situación civil | Casado, soltero, viudo, unión libre | Nominal |

Tabla 2. Variables dependientes

| Variable | Definición | Operacionalización | Escala |
|---------------------------------|--|--|----------------|
| Competencias Gerenciales | Competencias específicas comunes a los Gerentes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pensamiento gerencial ✓ Liderazgo ✓ Proyección social ✓ Integridad Personal | Nominal |

Tabla 3. Grupos de Competencias*

| | |
|-----------|---|
| 1 | Grupo 1: CAPACIDAD DE EXPLORACIÓN/Sensibilidad al entorno |
| | Obtiene información relevante (política, económica, social, tecnológica) inclusive más allá de las fronteras sectoriales a que se pertenezca. Ello le permite identificar tendencias, desarrollos e información cuyo conocimiento le brinda mejores habilidades para interactuar con el entorno. |
| 2 | GRUPO 2: PENSAMIENTO GERENCIAL |
| | Discierne entre la información existente para tomar la decisión más oportuna. En el momento de la toma de decisión, su forma de pensar y de organizar la información le permite sugerir las mejores soluciones. |
| 3 | GRUPO 3: ENTENDIMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL |
| | Conoce cuál debe ser su negocio, a dónde se quiere llegar con la empresa y cómo alcanzar este objetivo. Hace un análisis estratégico (amenazas y oportunidades) para formar un marco de referencia para la toma de decisión futuras de la empresa. |
| 4 | GRUPO 4: TRABAJO EN EQUIPO |
| | Selecciona y conforma grupos que trabajen con una meta específica; estimula la participación individual para tener iniciativas, escucha las opiniones y experiencias de otras personas; comunica ideas y comparte la información. |
| 5 | GRUPO 5: LIDERAZGO |
| | Crea cooperación y compromiso por parte de los empleados, alineando su capacidad y energía para focalizarse en los objetivos de la empresa. |
| 6 | GRUPO 6: NEGOCIACIÓN Y RELACIONES |
| | Impacta, influye, persuade, convence o impresiona a otros para lograr soporte en sus iniciativas o que otras personas realicen una acción específica. |
| 7 | GRUPO 7: ORIENTACIÓN A OBJETIVOS |
| | Fija metas que permitan dirigir las acciones de su empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados. |
| 8 | GRUPO 8: PROACTIVIDAD |
| | Toma la iniciativa y reacciona anticipadamente a los cambios del entorno y sus tendencias con el fin de hacer efectivas las acciones que sean necesarias en aspectos tecnológicos, de producto, de servicio o de administración, en procura de la adquisición de una ventaja ante la competencia. |
| 9 | GRUPO 9: PROYECCIÓN SOCIAL |
| | Utiliza la influencia que se tiene para lograr beneficios para un grupo más amplio de personas en campos sociales: igualdad, justicia, medio ambiente, respeto por la diversidad |
| 10 | GRUPO 10: HABILIDAD PERSONAL |
| | Se controla a sí mismo y mantiene unas relaciones constructivas con la gente y el trabajo |
| 11 | GRUPO 11: INTEGRIDAD PERSONAL |
| | Respeto principios y valores y se comporta de manera transparente para vivir en armonía consigo mismo y en sociedad. |

* Tafurt et al. , 2003. Tomada del original.

| | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> El objetivo del odontólogo es ofrecer al paciente alternativas de tratamiento, y persuadirlo para que se realice el más adecuado a sus necesidades. (30) I 7a | <input type="checkbox"/> El objetivo del tratamiento odontológico es llenar las expectativas del paciente, aún cuando éstas no estén de acuerdo con las necesidades fisiológicas del mismo. (10) I 7b | <input type="checkbox"/> El objetivo del tratamiento odontológico es dar una solución a un problema puntual. (20) I 7c |
| <input type="checkbox"/> La programación diaria se limita a las citas de atención a pacientes. (20) I 8a | <input type="checkbox"/> No se necesita una programación diaria porque ella depende de la demanda de los pacientes. (10) I 8b | <input type="checkbox"/> Además de la atención a pacientes, debo trazarme objetivos diarios que resulten en el desarrollo del consultorio/clínica. (30) I 8c |
| <input type="checkbox"/> Mi preocupación es el "día a día" puesto que de ello depende el futuro de mi empresa. (10) I 9a | <input type="checkbox"/> Mi empresa es el resultado de una planeación a corto, mediano, y largo plazo. (30) I 9b | <input type="checkbox"/> Mi empresa es el resultado de una planeación a corto y mediano plazo, pues nunca se sabe qué pasará a largo plazo. (20) I 9c |

II.

| | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Delega funciones para procesos no prioritarios de la empresa. (20) II1a | <input type="checkbox"/> Delegar es perder el control de los resultados, por ello debe evitarse siempre que se pueda. (10) II1b | <input type="checkbox"/> Delega y faculta a las personas para que actúen por sí mismas en beneficio del crecimiento empresarial. (30) II1c |
| <input type="checkbox"/> Estimula al personal a su cargo para que se desarrolle profesionalmente. (20) II2a | <input type="checkbox"/> La educación del personal amenaza su permanencia en la empresa. (10) II2b | <input type="checkbox"/> Organiza programas de capacitación para el personal empleado. (30) II2c |
| <input type="checkbox"/> Reconoce que cada ser humano es diferente y se relaciona con los demás de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes. (20) II3a | <input type="checkbox"/> Aunque cada persona es diferente, los demás se deben adaptar a las exigencias del jefe. (10) II3b | <input type="checkbox"/> Reconoce en las diferencias un potencial de beneficio para la empresa. (30) II3c |
| <input type="checkbox"/> La responsabilidad del grupo de trabajo es del gerente, por lo tanto él es quien manda. (10) II4a | <input type="checkbox"/> Estimula la participación individual para obtener nuevas iniciativas. (30) II4b | <input type="checkbox"/> Fomenta el desarrollo de las iniciativas individuales dentro del grupo. (20) II4c |
| <input type="checkbox"/> Escucha opiniones y experiencias de otras personas. (20) II5a | <input type="checkbox"/> Tiene en cuenta las experiencias individuales y las propias para implementarlas en situaciones futuras. (30) II5b | <input type="checkbox"/> El gerente es quien tiene un conocimiento preciso de la situación y por tanto las otras opiniones confunden. (10) II5c |

III.

| | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> El objetivo más importante del consultorio/clínica, es hacer dinero y generar fuente de trabajo. (20) III1a | <input type="checkbox"/> El objetivo más importante es hacer dinero con el consultorio o clínica. (10) III1b | <input type="checkbox"/> Son objetivos del consultorio/clínica el ingreso económico y la contribución a la creación de una mejor sociedad. (30) III1c |
| <input type="checkbox"/> Las asociaciones profesionales no agregan valor a la actividad de los Odontólogos. (10) III2a | <input type="checkbox"/> Por intermedio de las asociaciones también se puede ayudar a la comunidad. (30) III2b | <input type="checkbox"/> Las asociaciones son importantes solamente porque generan prestigio. (20) III2c |

IV.

| | | |
|--|---|--|
| <p>() Se molesta seriamente si sus ideas no son escuchadas después de breves explicaciones.</p> <p>(20) IV1a</p> | <p>() Trata de buscar explicaciones diferentes, más claras, hasta hacerse entender.</p> <p>(30) IV1b</p> | <p>() Si no entienden sus ideas, las impone, pues de otra manera se va a hacer lo que los demás quieren.</p> <p>(10) IV1c</p> |
| <p>() Participa de las reuniones de grupo fuera de la oficina pues son otra forma de relacionarse con la gente.</p> <p>(30) IV2a</p> | <p>() No participa de las reuniones de grupo fuera de oficina porque son una oportunidad para el chismorreo.</p> <p>(10) IV2b</p> | <p>() Participa de las reuniones de grupo fuera de la oficina para que piensen que es sociable y accesible.</p> <p>(20) IV2c</p> |
| <p>() La experiencia permite ignorar los protocolos de procedimientos.</p> <p>(10) IV3a</p> | <p>() El seguimiento de los protocolos de procedimiento es dispendioso y hace costosos los tratamientos por lo que hay que decidir su aplicación de acuerdo con la situación.</p> <p>(20) IV3b</p> | <p>() El correcto seguimiento de los protocolos de procedimientos aumentan la probabilidad de tratamientos exitosos.</p> <p>(30) IV3c</p> |
| <p>() La habilidad del Odontólogo hace que la procedencia y la calidad del instrumental y los materiales no sean la prioridad al momento de adquirirlos.</p> <p>(10) IV4a</p> | <p>() El instrumental y los materiales deben ser de excelente calidad para que duren y así poder disminuir costos.</p> <p>(20) IV4b</p> | <p>() La adquisición y el uso adecuado del instrumental y de los materiales influye en la calidad de los tratamientos.</p> <p>(30) IV4c</p> |
| <p>() Ante una situación desconocida es mejor quedarse quieto y esperar a que las cosas se aclaren.</p> <p>(10) IV5a</p> | <p>() Hay que tomar medidas rápidas tan pronto se presentan nuevas situaciones en el entorno.</p> <p>(20) IV5b</p> | <p>() Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno para generar el cambio.</p> <p>(30) IV5c</p> |
| <p>() Actúa aún sin comprender totalmente las implicaciones de los cambios.</p> <p>(10) IV6a</p> | <p>() Buena capacidad para adaptarse al cambio.</p> <p>(20) IV6b</p> | <p>() Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener.</p> <p>(30) IV6c</p> |
| <p>() Hay que evitar los cambios cuando las cosas están funcionando bien.</p> <p>(10) IV7a</p> | <p>() Acepta los cambios como necesarios e importantes.</p> <p>(20) IV7b</p> | <p>() Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer.</p> <p>(30) IV7c</p> |

CAPÍTULO III.

I

1. ¿Qué es para usted mercadeo?
 - A. Un plan de ventas ()
 - B. Un plan de publicidad ()
 - C. Un plan de administración ()
 - D. Una estrategia para conocer las necesidades de los pacientes y cómo satisfacerlas ()
2. ¿Considera que el mercadeo es una herramienta indispensable para el éxito de su empresa? A. Si () B. No ()
3. ¿Ha pensado usted alguna vez montar una Clínica? A. Sí () B. No ()
4. Indique cuál(es) de los siguientes procedimientos tiene implementados, o le gustaría implementar en su Consultorio o Clínica:
 - a. Índices y pronósticos de ventas o prestaciones de servicios ()
 - b. Cálculo de productividad y rendimiento económico ()
 - c. Plan de abastecimiento de compras ()
 - d. Control de costos ()

- e. Inventarios al día ()
 - f. Índices de rotación o gasto de materiales ()
 - g. Nivel de ventas por unidades físicas (en un período de tiempo dado cuántas coronas, cuántas obturaciones de amalgama, etc.) ()
 - h. Nivel de pacientes y retorno de los mismos ()
 - i. Cantidad de nuevos pacientes ()
 - j. Análisis de resultados ()
6. ¿Utiliza algún método para conocer el grado de satisfacción de sus pacientes con respecto a sus servicios?
A. Sí () B. No ()
 7. ¿Tiene algún método de seguimiento a sus pacientes? A. Sí () B. No ()
 8. ¿Aplica planes de pago por sus tratamientos? A. Sí () B. No ()
 9. ¿Otorga un espacio en su agenda para la verificación de los objetivos propuestos?
A. Sí () B. No ()
 10. Si los resultados en el alcance de los objetivos no se da, ¿cede en su empeño? A. Sí () B. No ()
 11. ¿Acostumbra poner por escrito los objetivos a corto, mediano y largo plazo? A. Sí () B. No ()
 12. ¿Se entera usted del desempeño de otros consultorios/Clinicas situadas en su área de cubrimiento?
A. Sí () B. No ()
 13. ¿Conoce cuáles son las estrategias que utiliza la competencia en su área de acción? A. Sí () B. No ()
 14. ¿Revisa información sobre las tendencias del mercado? A. Sí () B. No ()
 15. ¿Está dispuesto a cambiar las estrategias de su empresa de acuerdo a las necesidades del mercado?
A. Sí () B. No ()
 16. ¿Toma en cuenta las experiencias anteriores para mejorar los resultados de la gestión? A. Sí () B. No ()
 17. ¿Considera usted importante la innovación como factor de éxito en su vida? A. Sí () B. No ()

II. Cuando trabaja en equipo

1. ¿Estimula la participación individual para obtener iniciativas? A. Sí () B. No ()
2. ¿Escucha opiniones y experiencias de otras personas? A. Sí () B. No ()
3. ¿Comunica ideas, comparte información y difunde los objetivos empresariales? A. Sí () B. No ()

III.

1. ¿Considera que el ejercicio de su profesión tiene responsabilidades sociales y ambientales con su comunidad?
A. Sí () B. No ()

IV.

1. ¿Es importante para usted la Ética profesional para el logro de las metas económicas? A. Sí () B. No ()
2. ¿Cree usted que la armonía interna suya se refleja en los resultados exitosos de su empresa? A. Sí () B. No ()

ANEXO 3

RESULTADOS

Tabla 4. Información Sociodemográfica

| | | % |
|------------------------|------------|-------|
| Edad | 20 – 26 | 88.3 |
| | 27 - 32 | 10.0 |
| | Mayor a 32 | 1.7 |
| Sexo | Masculino | 20 |
| | Femenino | 80 |
| Estrato Socioeconómico | 1 | 1.7 |
| | 2 | 1.0 |
| | 3 | 46.7 |
| | 4 | 31.7 |
| | 5 | 6.7 |
| | 6 | 1.7 |
| Procedencia | Bogotá | 55 |
| | Zipaquirá | 5 |
| | Facatativa | 3.3 |
| | Garzón | 3.3 |
| | Neiva | 3.3 |
| | Otros | 13.09 |

Ilustración 1 . Frecuencia de Competencias.

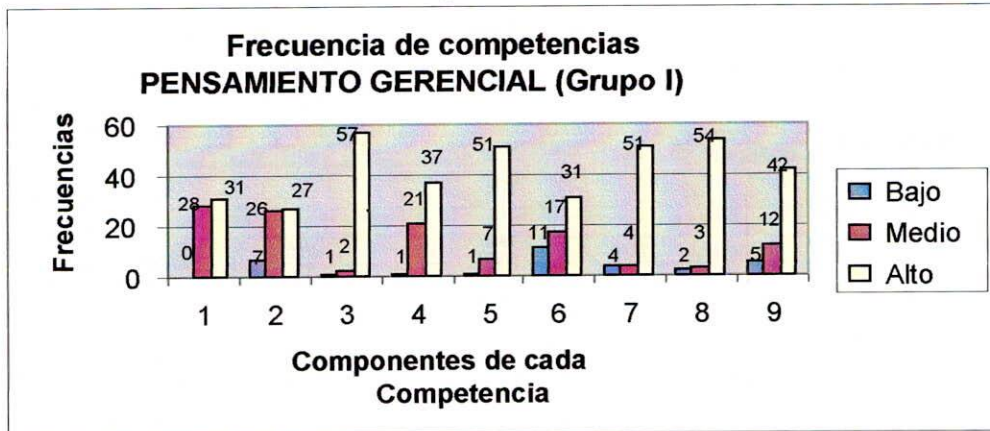


Ilustración 2 . Frecuencia de Competencias.

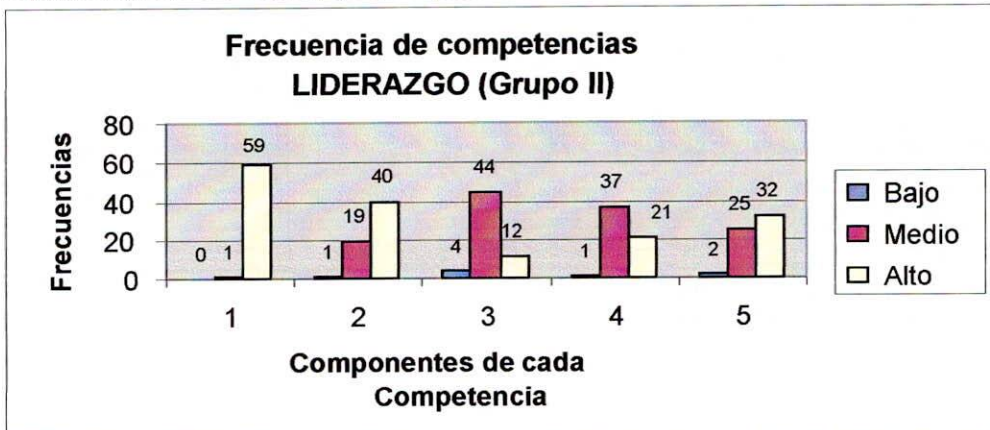


Ilustración 3. Frecuencia de Competencias

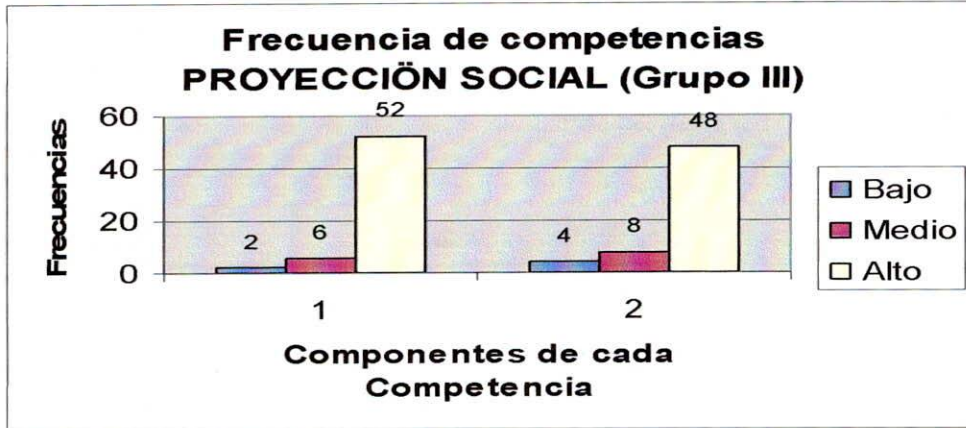


Ilustración 4. Frecuencia de Competencias

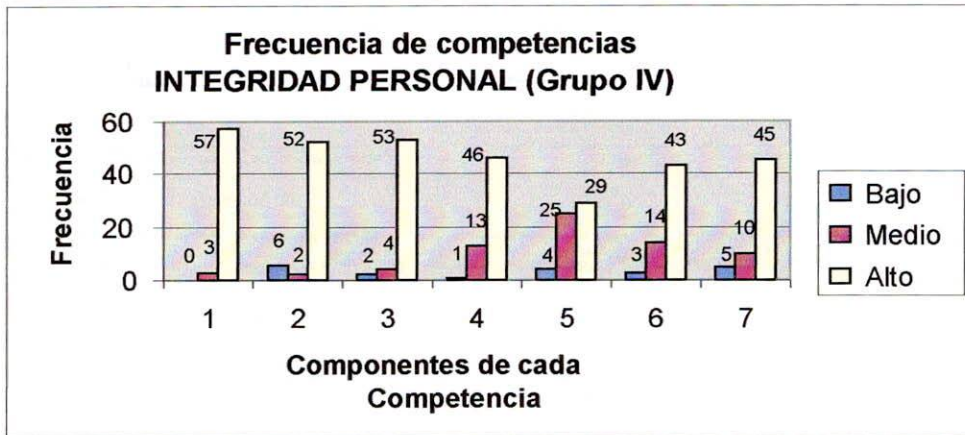


Ilustración 5. Frecuencias de Competencias

