

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
2010*

### **1. Introducción**

La gerencia o dirección de operaciones se define comúnmente como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que entrega una organización.

Heizer y Render (2007), definen la dirección de operaciones como la serie de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los recursos en productos.

Es así, como los gerentes de operaciones tienen responsabilidades en áreas tan diversas como el diseño de productos y servicios, la gestión de la cadena de abastecimiento, la programación de la producción, la gestión de la calidad, el diseño de procesos, la planificación de la capacidad, la organización y gestión de recursos, etc. Esto supone no solo una amplia gama de posibilidades laborales al interior de la industria, sino también orientaciones distintas en cuanto a las competencias que podrían requerir.

Esta situación implica que el profesional en operaciones debe poseer conocimientos técnicos en múltiples áreas específicas, pudiendo especializarse en alguna de ellas. Sin embargo, del gerente de operaciones se esperaría que se valoren con mayor peso otras competencias aparte de los conocimientos o habilidades técnicas específicas de su especialidad. Esta es la principal hipótesis que se pretende validar en esta investigación.

A su vez se determinarán las principales características que los empleadores y expertos de la industria valoran en un gerente de operaciones para otorgarle la calificación de "competente".

De esta forma se espera contribuir con la competitividad y desarrollo del país, brindando datos clave que apoyen al desarrollo o actualización de los programas de educación superior para responder a las necesidades del mercado laboral.

### **Problema de Investigación**

¿Cuáles son las competencias esperadas en un Gerente de Operaciones, independientemente del área o industria en que se desempeñe, visto desde la perspectiva de los empleadores y expertos en la industria?

### **Hipótesis**

Los empleadores y expertos de la industria buscan en los Gerentes de Operaciones competencias que van más allá de conocimientos o habilidades técnicas, dando menor importancia a estas últimas.

## **2. Marco Teórico**

### **Definición de Competencia**

Son múltiples las definiciones de Competencia encontradas en la literatura, entre estas se destacan las siguientes:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "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".

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Gao (1996) plantea que se trata de "una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Guion, citado en Spencer y Spencer (1993) las define como: "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse a pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Bayatzis (1993), con ocasión de un trabajo realizado, señala que son "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), con respecto competencia laboral, indica que "un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada."<sup>1</sup>

Cascante (2003) concluye, de las diversas definiciones de competencia, que:

1. Son características permanentes de la persona
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral; es decir, no están solamente asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad

---

<sup>1</sup> OIT. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f.). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 1 de Noviembre del 2010, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

A su vez, Cascante, citando a Rodríguez Trujillo, aclara que “probablemente, una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que las construcciones psicológicas tradicionales. De hecho, las Competencias combinan algo que las construcciones psicológicas tradicionales tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación) lo cognoscitivo (conocimiento y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión y memoria auditiva). Aparte de esto, las posiciones tradicionales asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, y que existen fuera del contexto en que se pone de manifiesto; mientras que las competencias están claramente contextualizadas; es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.”

La contextualización y la manifestación de las competencias son componentes esenciales de una moderna concepción dinámica, en la cual las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse aislándolas de contexto.

### **Clasificación y modelos de competencias**

Resulta difícil elegir un modelo o clasificación de competencias, dada la gran variedad de modelos encontrados en la literatura. Además del hecho de que los expertos coinciden en que el modelo de competencias a aplicarse debe ser definido, de acuerdo a la realidad y el contexto en el que se vaya a aplicar, ya sea un país, un sector o una organización en específico.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, se hace necesario definir un modelo general aplicable al área gerencial en general y al área de operaciones en particular. Para ello se analizaron y tomaron como referencia los modelos que se mencionan a continuación.

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

El modelo del Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, pretende ser una guía para la articulación de la educación con el mundo productivo, enfocándose en la siguiente clasificación de competencias laborales generales:

### **Competencias Personales**

- Orientación ética, Dominio personal, Inteligencia emocional, Adaptación al cambio

### **Competencias Intelectuales**

- Toma de decisiones, Creatividad, Solución de problemas, Atención, Memoria, Concentración

### **Competencias Empresariales y para el Emprendimiento**

- Identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, Consecución de recursos, Capacidad para asumir el riesgo, Mercadeo y ventas

### **Competencias Interpersonales**

- Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Manejo de conflictos, Capacidad de adaptación, Proactividad

### **Competencias Organizacionales**

- Gestión de la información, Orientación al servicio, Referenciación competitiva, Gestión y manejo de recursos, Responsabilidad ambiental

### **Competencias Tecnológicas**

- Identificar, transformar, innovar procedimientos, Usar herramientas informáticas, Crear, adaptar, apropiar, manejar, transferir tecnologías, Elaborar modelos tecnológicos

Por otro lado, Lanuque presenta un modelo de competencias generales, que se resume a continuación:

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

### **Competencias elementales**

- Aquellas de tipo más básico, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de enculturación básica y formación reglada en las sociedades desarrolladas y que resultan antecedentes para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente. Competencias a analizar: Análisis de problemas, Decisión, Energía, Proactividad, Sensibilidad interpersonal.

### **Competencias de adaptación**

- Competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para hacer carrera dentro de la misma, luego, sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando, además el desarrollo posterior de competencias más específicas. Competencias a analizar: Innovación /Creatividad, Impacto, Orientación al logro, Tenacidad.

### **Competencias operativas**

- Competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

### **Competencias interpersonales**

- Aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente ligadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Competencias a analizar: Orientación al cliente, Capacidad de negociación, Capacidad de trabajo en equipo.

### **Competencias directivas**

- Nos referimos aquí a aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. Competencias a analizar: Identificación directiva, Liderazgo de personas y grupos, Planificación, Visión.

Similar al modelo anterior, Minolli (2005) clasifica las competencias de la siguiente forma:

### **Competencias de Estrategia**

- Visión de Negocios, Gestión del Cambio, Business Partnership (Alianzas de Negocios), Conocimiento de Industria y de Mercado, Alineamiento Organizacional, Desarrollo Estratégico de Negocios, Construcción de Relaciones de Negocio

### **Competencias de Logro y Acción**

- Orientación al Logro; Preocupación por el orden, calidad, precisión; Iniciativa; Búsqueda de Información

### **Competencias Cognitivas**

- Pensamiento Analítico, Razonamiento Conceptual, Experiencia técnica – Profesional  
- De dirección

### **Competencias Interpersonales**

- Influencia, Construcción de Relaciones, Conciencia Organizacional, Empatía

### **Competencias Gerenciales**

- Desarrollo de Personas, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Cooperación

### **Competencias de Gestión**

- Toma de decisiones, Detección de Oportunidades, Detección de Amenazas, Solución de Problemas

### **Competencias de Eficacia Personal**

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

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Por otro lado, podemos encontrar modelos genéricos para diferentes áreas de especialidad y nivel en la organización, como los que presenta Spencer (1993) en su libro "Competence at work: Models for Superior Performance". Sin embargo, los modelos más simples, coinciden en clasificar las competencias en:

### **Competencias Técnicas**

- Aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

### **Competencias Sociales**

- Aquellas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vistas desde la perspectiva laboral.

### **Competencias Gerenciales**

- Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según muchos autores, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva

## **¿Por qué identificar competencias?**

De acuerdo a Cascante, una competencia es la que hace que la persona "competente" realice en forma exitosa un trabajo o una actividad, debido a la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas particulares. Si falla alguno de esos aspectos, que se requiere para lograr algo, ya no se es "competente". Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés



## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o bien, que a pesar de no saber cómo, esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones para hacerlo.

Debido a esta relación causal de las competencias con el desempeño laboral, es que el estudio, identificación, estandarización, evaluación y desarrollo de estas ha tenido gran auge en los ámbitos laborales y académicos.

Por un lado, las compañías están interesadas en aplicar modelos de competencias para asegurarse de contratar el candidato que mejor se vaya a desempeñar en un puesto vacante, así como desarrollar las competencias necesarias en sus empleados para que estos mejoren su desempeño y, en consecuencia, los resultados y la competitividad de la compañía como un todo.

Por otro lado, tenemos a las instituciones educativas buscando acortar la brecha existente entre los conocimientos, destrezas, habilidades y conductas que buscan desarrollar en los estudiantes y lo que requiere el mercado laboral en un contexto y una realidad específicos.

Es así, como el tema de las competencias tiene gran aplicación en la gestión del talento humano, en aspecto tales como la formación, la selección, la evaluación y la compensación, de donde surge la gestión de recursos humanos por competencias.

### **3. Metodología**

Con el fin de confirmar o descartar la hipótesis planteada y a su vez identificar las principales competencias requeridas en un Gerente de Operaciones, se utilizó la triangulación de las siguientes fuentes:

- Introspección
- Entrevistas con expertos y colegas del área de operaciones y recursos humanos

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- Una segunda investigación bibliográfica en la que se incluyó búsquedas en sitios de reclutamiento y selección de personal

Con base en los resultados obtenidos se estableció una definición y un modelo básico de las competencias más buscadas en los Gerentes de Operaciones. A partir de este modelo se estableció una encuesta que se distribuirá en no menos de cincuenta profesionales de las áreas de Recursos Humanos, Operaciones y Tecnología de Información. Esta última se incluye debido a la importante representación de profesionales de esta área en el mercado laboral y el hecho de encontrar diferentes compañías con áreas de Operaciones dedicadas a la Tecnología de Información.

La encuesta a utilizar se incluye en el Anexo 1, e incluye doce preguntas de las cuales las últimas cuatro permiten segmentar los resultados según el género del encuestado, así como el sector de la compañía en la que se desempeña (industrial o servicios), y su área de especialidad.

Se intenta que la población encuestada esté balanceada entre compañías del sector industrial y servicios, así como entre profesionales de Operaciones y de Recursos Humanos. Por lo tanto, una vez distribuida la encuesta se procederá a monitorear la tasa de participación y a buscar la respuesta de aquellas personas que ayuden a lograr el objetivo.

A continuación se presenta el resultado de cada una de las etapas iniciales de la investigación, concluyendo esta sección con el modelo de competencias definido para esta investigación.

### **Resultados de Introspección**

Una introspección sobre las competencias deseables en un Gerente de Operaciones nos llevan a tomar en cuenta las experiencias en nuestro trabajo profesional, el ejemplo de colegas y jefes, así como los requerimientos que nos han solicitado en entrevistas de trabajo.

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

De allí se derivan las siguientes observaciones:

- Las competencias técnicas, aquellas referidas a habilidades específicas relacionadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica, siempre son requeridas y evaluadas en procesos de selección y evaluación de personal. En el caso del gerente de operaciones, se requieren conocimientos técnicos relacionados con el área de la ingeniería y la administración, tales como:
  - Diseño de bienes y servicios, Gestión de la calidad y control estadístico de procesos, Administración de inventarios, Estrategias y diseño de procesos, Planificación de la capacidad, Diseño de la cadena de suministro, Elaboración de pronósticos y planeación de la demanda, Administración de proyectos
- Por otro lado, una gerencia de operaciones requiere competencias generales, entre las que se destacan:
  - Habilidad analítica, Capacidad de aprendizaje en corto tiempo, Iniciativa, Autonomía, Habilidades comunicativas: escucha empática; facilidad para expresarse y comunicar ideas, instrucciones, argumentos, etc.; creación de presentaciones efectivas; etc., Transparencia y honestidad, Habilidad para trabajar en equipo
- En cuanto a competencias relacionadas con el nivel ejecutivo:
  - Pensamiento estratégico, Relaciones públicas, Desarrollo del personal, Liderazgo para el cambio, Motivación de otras personas, Astucia política

## Exploración inicial con colegas y expertos

Un sondeo inicial de la opinión de colegas y expertos con respecto a las competencias requeridas para un gerente de operaciones, indica que las competencias técnicas son buscadas aún en un nivel gerencial para esta área de especialidad. Algunos de los comentarios al respecto fueron los siguientes:

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- "...en cuanto a conocimiento técnico debe saber de varias disciplinas....como por ejemplo compras, planeación, inventarios, manufactura."
- "...experiencia en ingeniería industrial, administración o similar que tenga una base fuerte de pensamiento lógico."
- "...es importante una persona que pueda entender el rol de operaciones ya sea compras, manufactura, logística, servicio al cliente o planificación."
- Conocimiento y aplicación de Six Sigma
- Administración de proyectos

Sin embargo, entre las competencias más buscadas están las siguientes:

- Pensamiento estratégico, Astucia política, Habilidad analítica, Conocimiento de procesos o enfoque en procesos, Capacidad de adaptación, Iniciativa, Habilidades para dirigir personal, Habilidades interpersonales, Enfoque en servicio al cliente, Comunicación, Manejo de conflictos, Ejecución, Sentido de urgencia, Influencia, Desarrollador de gente (equipo), Ejecución, Motivación de equipos, Conocimiento profundo del negocio, Pasión

### **Sondeo de competencias más solicitadas por los empleadores**

Para efectos de comparación entre la teoría y definiciones, se condujo una labor de búsqueda a través de la Internet en sitios de reclutamiento de personal tanto a nivel nacional (Costa Rica) como a nivel internacional.

A nivel nacional, el liderazgo se destaca como una de las competencias más deseables buscadas por los empleadores, así como la capacidad para dirigir equipos, trabajar en equipo, habilidades de negociación, comunicación efectiva, flexibilidad de horario, dominio del inglés y experiencia.

A nivel internacional, a la par de las anteriormente mencionadas, se habla de competencias tales como administración del cambio y habilidades para trabajar bajo presión.

El detalle de los resultados de esta búsqueda se despliega en el Anexo 2.

### Competencias clave para un gerente

La investigación documental sobre las competencias esperadas en un gerente complementa la introspección, la entrevista con expertos y la revisión en sitios de búsqueda de empleo. De esta investigación se seleccionaron dos enfoques sobre las competencias que hacen exitoso a un gerente.

Para Brodie<sup>2</sup>, las competencias clave que hacen a un gerente exitoso son las siguientes:

- **Enfoque de Resultados;** Los buenos gerentes saben que al final del día no es lo que haces, sino lo que logran lo que importa. Tener una orientación a los resultados se trata de saber qué resultados son necesarios y enfocarse a sí mismo y a los que maneja en la entrega de los resultados.
- **Lograr Cambios;** Los líderes regularmente establecen requerimientos de cambio. Estos pudieran estar en términos de proceso, personas, servicios, formas de hacer las cosas, por nombrar sólo algunos. Mientras que los líderes establecen la dirección general, los gerentes son las personas que necesitan para que el cambio ocurra. Esto les obliga a superar los obstáculos que sin duda van a aparecer en su intento de lograr un cambio.
- **Planeación;** Los gerentes no pueden darse el lujo de sólo tener una cosa que hacer. Tienen que manejar dinero, personas, procesos, proyectos, relaciones con los clientes, etc. Para ello es necesario que sean capaces de planificar de manera efectiva para que puedan obtener los mejores resultados posibles.

---

<sup>2</sup> Brodie, D. (s.f.). *Management - 8 Key Competencies of Successful Managers*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://ezinearticles.com/?Management---8-Key-Competencies-of-Successful-Managers&id=1399699>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- **Desarrollo de Equipo de Trabajo;** Los gerentes no pueden hacer todo por sí mismos. Necesitan un equipo a su lado que pueda ayudarles a obtener resultados. Los gerentes exitosos reconocen que el desarrollo del equipo es una actividad continua. Las personas van y vienen de los equipos y la dinámica que esto crea debe ser gestionada.
- **Gestión de Riesgos;** Todas las áreas de una organización enfrentan amenazas y los gerentes deben ser competentes para identificar y responder al riesgo. Estos riesgos pueden ir desde perder personal clave hasta cuestiones de salud y seguridad. Los gerentes exitosos reconocen la importancia de identificar y responder proactivamente a los riesgos.
- **Toma de Decisiones;** Hasta que se adopte una decisión, no pasa nada. Los directivos que postergan son una fuente de frustración para el personal. Al personal puede no siempre gustarle o estar de acuerdo con la decisión tomada, pero prefieren una decisión en lugar de posponer las cosas.
- **Comunicación;** Los gerentes exitosos son comunicadores eficaces en 3 áreas. Son oradores eficaces, expresando sus ideas e instrucciones con claridad. También son eficaces en transmitir su mensaje en forma escrita, ya sea que se trate de un e-mail o un informe. Por último, son escuchas efectivos.
- **Orientación en el servicio al cliente;** Los gerentes exitosos reconocen que tienen clientes, incluso si no están trabajando directamente con el consumidor final o usuario del producto o servicio. Los buenos gerentes de TI ven en los usuarios de los sistemas a sus clientes. Los gerentes de cuentas por pagar deben ver a los responsables del presupuesto, a los empleados cuyos sueldos que procesan y a proveedores a los que deben pagar, como sus clientes.

Una lista más extensa sobre competencias gerenciales la brinda Rucinski (2007):

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- **Enfoque en el cliente** - es capaz de pensar como el cliente y cómo sus necesidades pueden ser mejor atendidas.
- **Énfasis en la Calidad del Servicio** - apasionadamente comprometidos en proporcionar un soporte rápido y de alta calidad para las necesidades del cliente.
- **Diagnosis** – con solo echar un ojo a los datos y situaciones puede identificar y comprender las diferencias, patrones y tendencias.
- **Entendiendo la complejidad** - pareciera que abraza y prospera en la complejidad como una oportunidad para las explicaciones de los sistemas y las soluciones integradas.
- **Pensamiento sistémico** - consistentemente organiza temas/problemas en componentes y partes explicables y lógicamente relacionadas.
- **Influencia Estratégica** - organiza los esfuerzos de influencia para persuadir a los demás y ganar aceptación.
- **Comunicación Estratégica** - considera sistemáticamente las cuestiones de contenido, medio, audiencia, impacto y momento, cuando afina las comunicaciones.
- **Enfoque en resultados** - sostiene y articula un enfoque en los resultados como un factor clave para la actividad.
- **Eficiencia en el uso de los recursos** - está consistentemente alerta en las oportunidades para lograr eficiencias.
- **Construcción de las Capacidades de las Organizaciones** – analiza, estructura y gestiona la organización y su gente para construir sus capacidades.
- **Adaptabilidad** - se siente cómodo en un papel que fluctúa entre la actividad empresarial táctica y estratégica.

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- **Liderazgo Estratégico** - establece la agenda estratégica y repetidamente la transmite a todos los niveles de la organización a través de la palabra y la acción.
- **Exploración del entorno** - analiza periódicamente el entorno empresarial para estar al día sobre las tendencias, problemas y oportunidades.
- **Perspectiva de funciones cruzadas** – se posiciona a sí mismo como un gerente de integración con el fin de superar las cegueras y barreras funcionales.
- **Visión de futuro** - siempre piensa y actúa con una orientación hacia el futuro - un ojo en lo que pudieran ser las próximas demandas y oportunidades.
- **Iniciativa Empresarial** - identifica y persigue agresivamente las oportunidades de mejora y desarrollo de negocios.
- **Colaboración** - valora y fomenta la colaboración como una herramienta importante para lograr los objetivos de negocio.
- **Autoconfianza** - reafirma puntos de vista fuertes o impopulares con la confianza derivada de una clara comprensión de las propias capacidades.
- **Conciencia política** - entiende los factores que influyen en la vida organizacional y en la medida de su propio poder.
- **Orientación al Mercado** - se concentra en mantener y ampliar la base de clientes.
- **Preocupación por la moral** - fomenta el entusiasmo y la motivación en los demás.
- **Capacidad para administrar información** - orquesta el flujo de información dentro y fuera de la organización.



## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

- **Compromiso con el desarrollo de los empleados** - comparte conocimientos o prestación de ayuda a los empleados acerca de su carrera profesional
- **Gran claridad** – en el establecimiento de prioridades, el establecimiento de las expectativas, la definición de responsabilidades y delinear plazos de entrega.

## Competencias claves en un MBA

Una búsqueda sobre las competencias buscadas específicamente en un MBA, devolvió las siguientes competencias principales:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas y habilidades analíticas
- Iniciativa
- Adaptación a los cambios
- Habilidades interpersonales y de comunicación
- Pensamiento estratégico y habilidad de planificación
- Orientación global
- Capacidad para aprovechar la tecnología
- Gestión del tiempo y administración de proyectos

Mientras que para los MBAs en Operaciones/Manufactura, las competencias complementarias de acuerdo al área de especialidad son:

- Capacidad para trabajar con una amplia variedad de personas
- Comprensión básica de la cadena de suministro y un entorno de producción
- Preferencia por una variedad de tareas
- Habilidades cuantitativas
- Capacidad para coordinar con departamentos y personas que no están bajo su control
- Capacidad para iniciar y ejecutar proyectos importantes

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

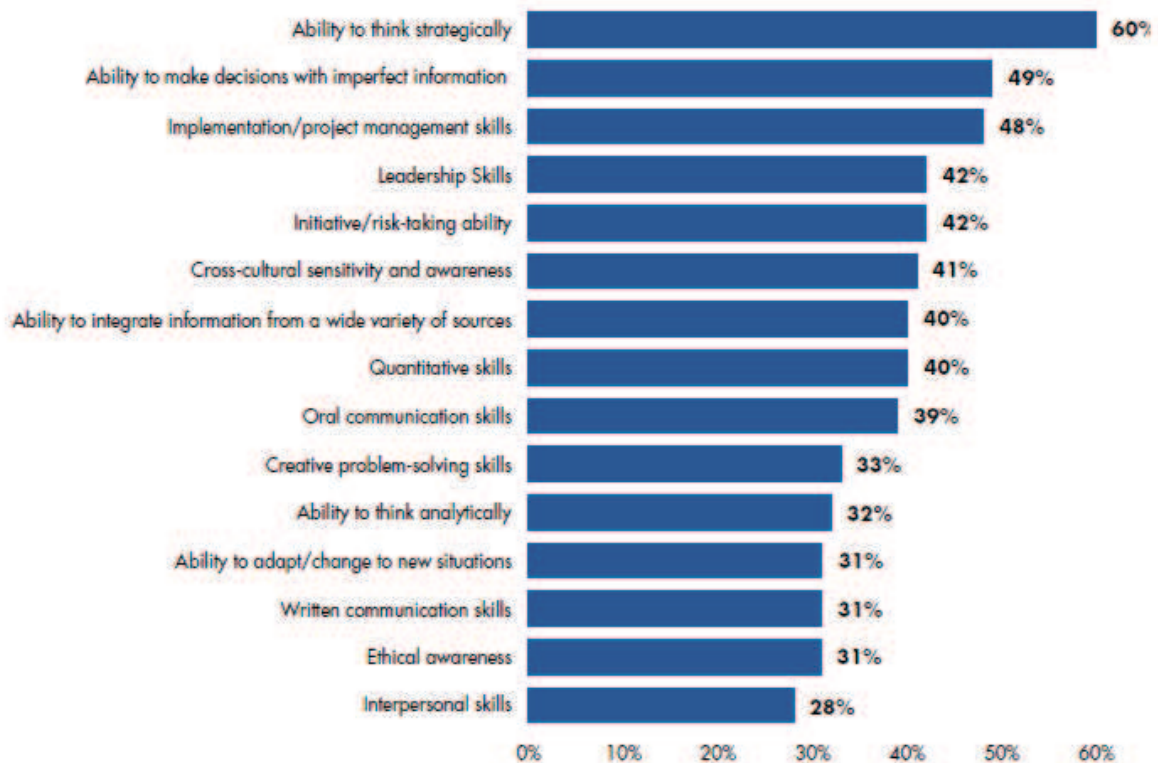
Chaves Astúa, Fernando

---

Un estudio que aporta bastantes elementos de juicio sobre las competencias de graduados en MBA, es el Global MBA<sup>®</sup> Graduate Suvey de GMAC<sup>®</sup>.

El Global MBA<sup>®</sup> Graduate Survey es un producto del Graduate Management Admission Council<sup>®</sup> (GMAC<sup>®</sup>), una organización mundial para la educación sin fines de lucro de las principales escuelas de postgrado de negocios. El Consejo se dedica a crear acceso y difundir de información sobre educación de posgrado en administración.

En uno de sus estudios (Global MBA Graduate Survey, 2005) se muestra el aumento en el grado de desarrollo de diferentes competencias después de cumplir con un programa de estudios de MBA:



**Figure 4:** Percent Change in the Level of Proficiency (Mean)

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

En esa misma investigación se muestra una relación entre el nivel de dominio de la competencia clave de un MBA con respecto a quienes han recibido o aceptado ofertas de empleo y quienes no:

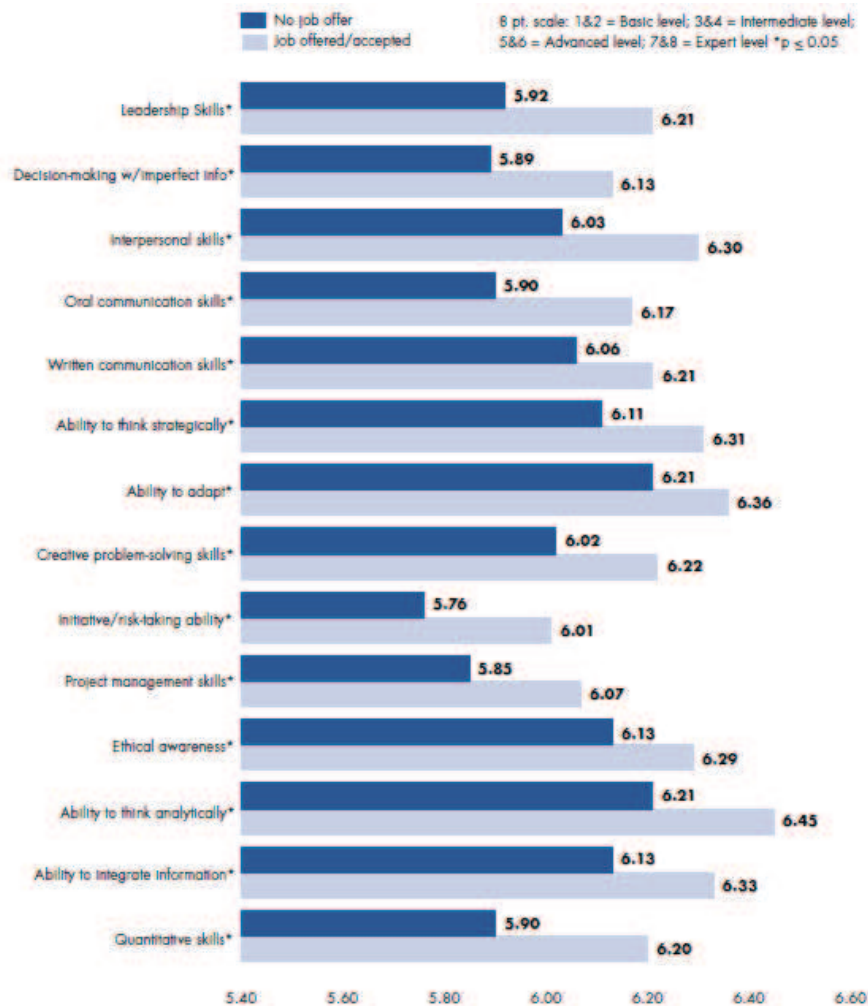
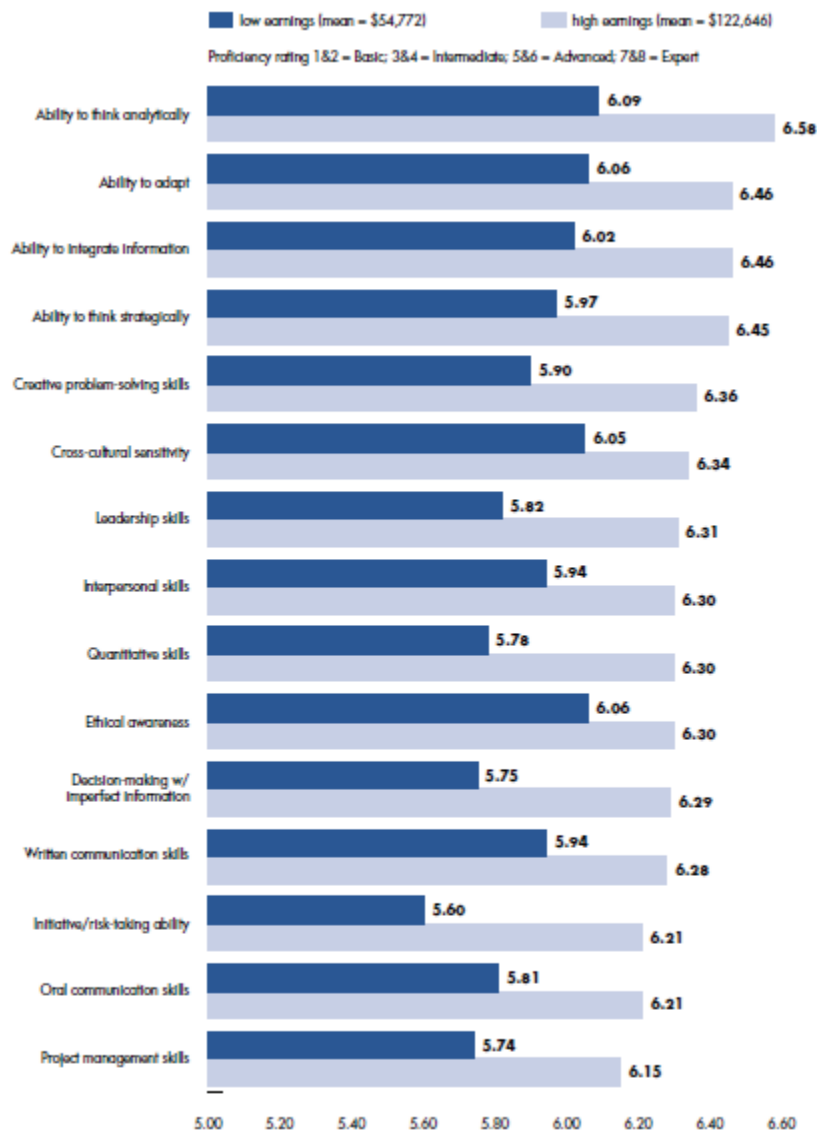


Figure 7: Mean Self-Reported Post-MBA Skill Proficiency Level, by Job Offer Status

Otro resultado valioso de ese estudio es la relación que existe entre el dominio de ciertas competencias y el salario promedio esperado para un graduado de un MBA:

# Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando



**Figure 9:**  
Reported Post-MBA Skill Proficiency and Expected Post-MBA Annual Base Salary (Means)

## Modelo de competencias de esta investigación

Luego de la exploración bibliográfica y entrevistas con expertos, se unifican los conceptos en una definición de competencias para esta investigación. La definición es la siguiente:

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

“Conjunto de conocimientos, habilidades, características conductuales y actitudes, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño efectivo o superior.”

Teniendo claro esta definición, se seleccionaron las diferentes competencias esperadas en un Gerente de Operaciones. Del análisis de dichas competencias y de la teoría existente se desprende el modelo definido para esta investigación, el cual divide las competencias en cuatro categorías:

**Directivas o Gerenciales.** Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

**Interpersonales.** Aquellas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas.

**Personales o de liderazgo personal.** Relacionadas con el dominio de sí mismo, la estabilidad emocional, la flexibilidad y el equilibrio de su vida profesional y personal.

**Técnicas.** Referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica.

Utilizando esta clasificación se agruparon las competencias seleccionadas para el perfil buscado en un Gerente de Operaciones, resultando en el siguiente modelo:

### **Gerenciales**

---

Capacidad de organización y planificación

Capacidad para asumir riesgos

Liderazgo

Visión de futuro

Conciencia y astucia política

Motivación de otros

Administración de prioridades

Habilidades para dirigir personal

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Desarrollo y Motivación de Personal

Pensamiento estratégico

### **Interpersonales**

---

Capacidad de negociación

Conciencia y sensibilidad multicultural

Manejo de conflictos

Poder transmitir información, ideas y soluciones

Trabajo en equipo y cooperación

Construcción de relaciones e influencia

Manejo del cambio

Comunicación Efectiva

### **Personales**

---

Conciencia ética

Creatividad e innovación

Enfoque en resultados

Flexibilidad

Inteligencia emocional

Pensamiento analítico

Iniciativa

### **Técnicas**

---

Habilidades cuantitativas

Pensamiento sistémico

Diseño de bienes y servicios

Gestión de la calidad y control estadístico de procesos

Conocimientos de administración de inventarios

Estrategias y diseño de procesos

Diseño de la cadena de suministro

Uso efectivo de la tecnología

Conocimiento de pronósticos y planeación de la demanda

Conocimientos de planificación de la capacidad

Conocimientos sobre la cadena de suministro

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Aunque este modelo constituye la base para la investigación, se consideró que son muchas competencias para incluir en la herramienta a utilizar, por lo tanto se realizó un segundo análisis para seleccionar las competencias clave que se utilizarían en la encuesta a realizar. De allí se determinó un modelo de competencias clave, que incluye diecinueve competencias distribuidas en las categorías mencionadas anteriormente.

La encuesta determinará la relevancia relativa de cada una de estas, de acuerdo a la opinión de expertos en las áreas de Operaciones y Recursos Humanos. A su vez, la encuesta utiliza las diez competencias gerenciales del modelo inicial para determinar cuáles de estas se espera que posea un profesional con un MBA.

A continuación, el modelo de competencias clave:

### **Gerenciales**

---

- Liderazgo
- Conciencia y astucia política
- Desarrollo y Motivación de Personal
- Pensamiento estratégico

### **Interpersonales**

---

- Conciencia y sensibilidad multicultural
- Trabajo en equipo y cooperación
- Construcción de relaciones e influencia
- Manejo del cambio
- Comunicación Efectiva

### **Personales**

---

- Conciencia ética
- Enfoque en resultados
- Flexibilidad
- Inteligencia emocional

### **Técnicas**

---

- Habilidades cuantitativas
- Pensamiento sistémico
- Uso efectivo de la tecnología
- Conocimiento de pronósticos y planeación de la demanda
- Conocimientos de planificación de la capacidad
- Conocimientos sobre la cadena de suministro

### 4. Discusión y Resultados

#### Perfil Demográfico

La encuesta titulada: "Competencias para un Gerente de Operaciones" fue creada y enviada a través de una plataforma electrónica a un número aproximado de doscientas sesenta personas, dentro y fuera de Costa Rica, en inglés y español. La selección de la muestra se fundamentó en el interés de obtener retroalimentación a nivel internacional, dado que el ambiente laboral está cada vez más globalizado y existen muchas posiciones gerenciales de compañías internacionales que se ubican en nuestro país.

Se obtuvo una respuesta completa de cincuenta y siete encuestas, correspondiendo esto a un 22% la población original. Es importante sin embargo resaltar que para efectos de este estudio, la meta era obtener 50 respuestas, por lo que el objetivo, se cumplió al 100%.

Los encuestados ocupan actualmente la posición de gerentes de operaciones en diferentes áreas, o especialistas de Recursos Humanos a cargo del reclutamiento y selección de personal. Por esta razón, el área de especialización de los encuestados se clasificó en Operaciones, Recursos Humanos e IT, siendo el área de operaciones (58%) la de mayor representación, como se muestra en la gráfica 1.



Gráfica 1 – Especialización de los encuestados

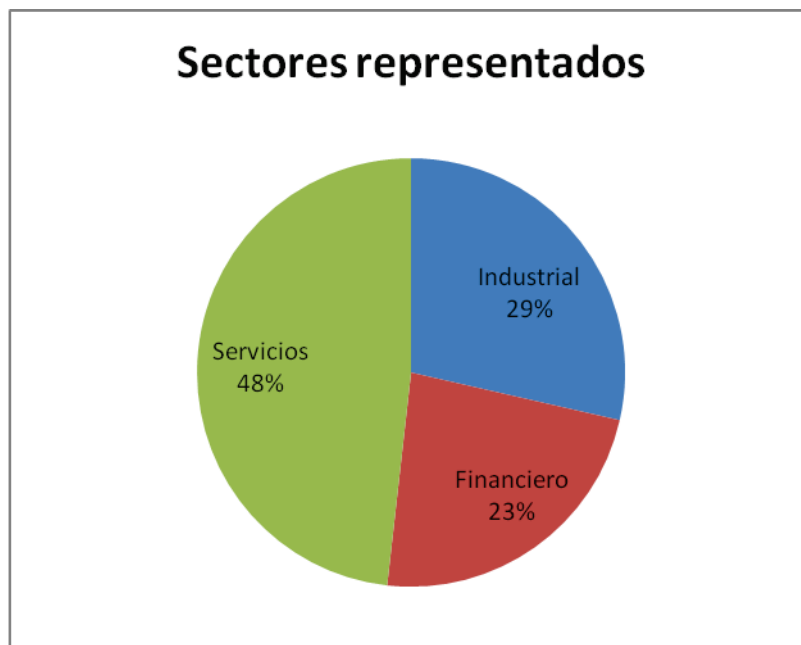


## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

En cuanto a los sectores incluidos en la muestra, el de mayor representación fue el área de servicios, sobre todo si consideramos que el sector financiero también puede considerarse dentro de ese grupo. (Ver gráfica 2)



**Gráfica 2 – Sectores Representados**

Por su parte, el género masculino representa el 65% de los encuestados, lo cual podría ser un indicador de la representatividad de cada género en puestos gerenciales dentro del área de operaciones. Sin embargo, confirmar la validez de este dato requeriría una investigación posterior.

Se destaca que el 67% de los encuestados tiene actualmente personal a cargo. Esto, unido al hecho que en el 74% de sus organizaciones utilizan algún modelo de competencias como herramienta de reclutamiento o evaluación de personal, confirma que los encuestados tienen experiencia en la contratación de personal y en la utilización de modelos de competencias.

Lo anterior confirma la validez y relevancia de las respuestas obtenidas con la encuesta.

### Valoración de los resultados

Uno de los propósitos planteados a la hora de llevar a cabo este estudio es la importancia o peso que el grado académico tiene a la hora de elegir una persona para hacerse cargo de una gerencia de manera general y específicamente en el área de operaciones. Los resultados se presentan a continuación.

A la pregunta "¿Cree usted que contar con el grado de MBA en Operaciones asegura los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse como gerente en esa área?", el 68% de los encuestados considera que no es así. (Ver gráfica 3)



Gráfica 3 – ¿Un MBA asegura los conocimientos técnicos?

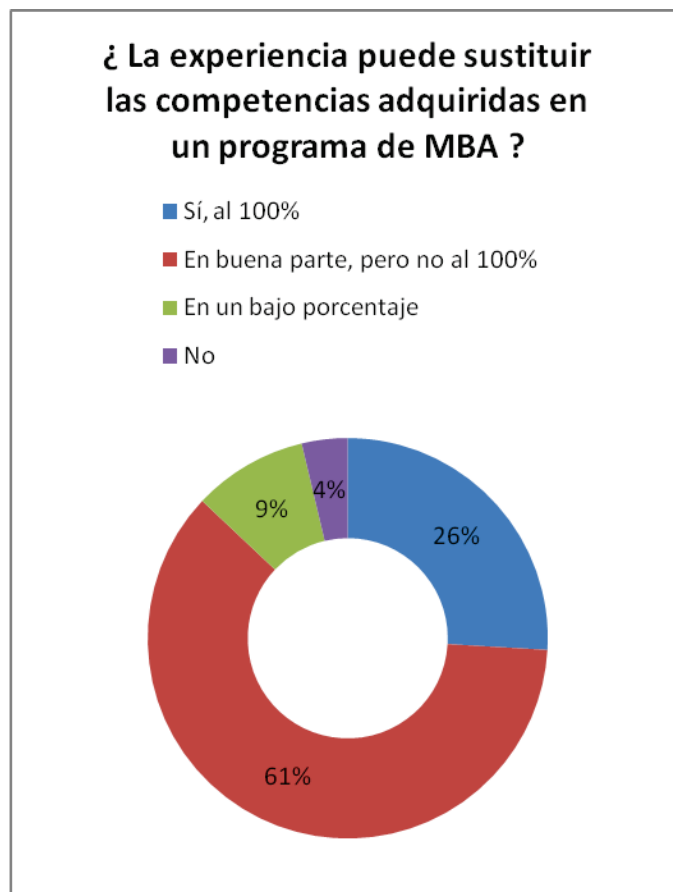
Este resultado indica que los encuestados no acreditan que el contar con un grado de MBA asegure obtener el personal con las competencias técnicas necesarias para desempeñarse como gerentes en el área de operaciones, por lo que estarían recurriendo a otros indicadores como los estudios de pre-grado, los cursos de formación internos y la experiencia en el área. Esta última, es un aspecto altamente valorado, siendo que se considera que puede sustituir en buena parte las competencias adquiridas en un programa de MBA, según se muestra en la siguiente gráfica. (Gráfica 4). Sin embargo, es

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

---

importante aclarar que el 74% de los encuestados consideró que un programa de MBA aporta competencias que no pueden ser sustituidas por la experiencia.



Gráfica 4 – Experiencia y MBA

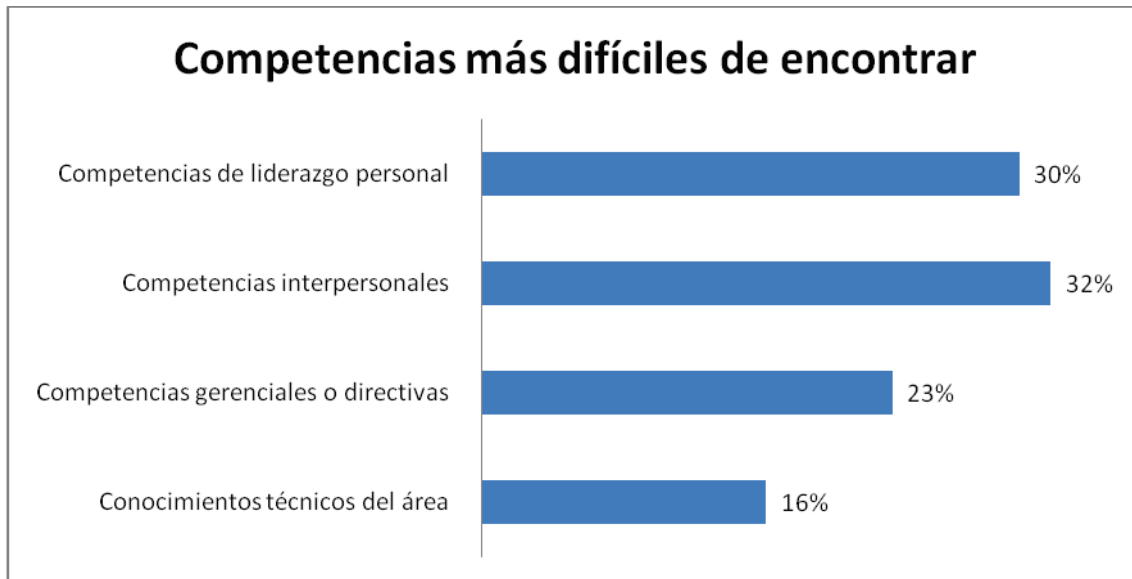
Este indicador justifica un análisis más profundo que permita determinar las competencias que no se adquieren a través de la experiencia, pero sí a través de un programa de MBA. La adquisición de estas competencias constituye uno de los principales justificantes para que un profesional opte por un grado de maestría.

A este respecto, la siguiente pregunta de la encuesta ayuda a entender qué competencias están menos desarrolladas en los profesionales del área de operaciones: "¿Al reclutar o interactuar con profesionales en el área de Operaciones, cuál de las siguientes competencias ha sido más difícil de encontrar?"

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

---



**Gráfica 5 - Competencias menos desarrolladas en profesionales del área de Operaciones**

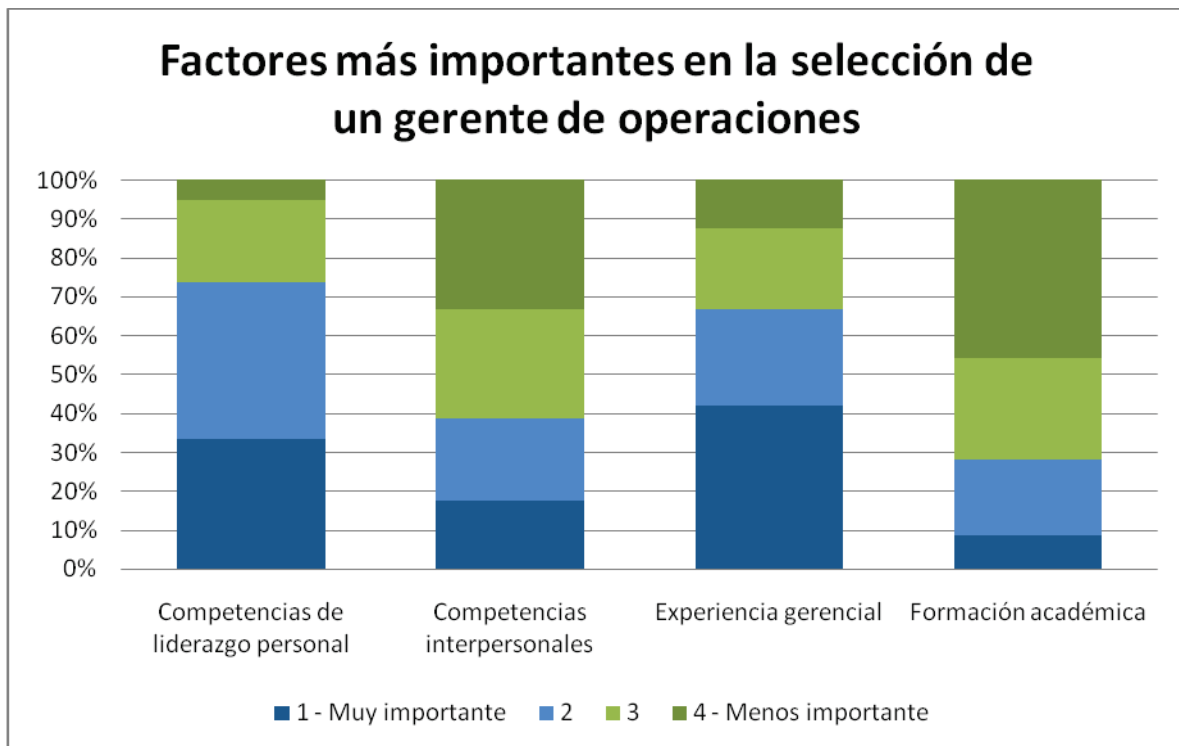
Como se puede notar en la gráfica anterior (Gráfica 5), las competencias interpersonales (32%) y las competencias de liderazgo personal (30%) son las más difíciles de encontrar en los profesionales del área de operaciones, siguiéndoles las competencias directivas.

Analizando estos datos y los de la pregunta acerca de si un MBA asegura los conocimientos técnicos en el área de operaciones, se puede deducir que los conocimientos técnicos no son el área en los que debe enfocar esfuerzos un programa de MBA en gerencia de operaciones, puesto que estos se consiguen más frecuentemente en los profesionales del área, probablemente adquiridos en programas de pregrado y a través de la experiencia.

Aunque los entrevistados indicaron que las competencias interpersonales son las más difíciles de encontrar en los profesionales, no señalaron estas competencias como las más importantes al momento de seleccionar un gerente de operaciones (Ver gráfica 6). Este es un aspecto en el que tendría que ahondarse en futuras investigaciones para aclarar el motivo de este contraste entre ambas respuestas.

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando



**Gráfica 6 – Factores más importantes en la selección de un gerente de operaciones**

Por su parte, las competencias de liderazgo personal se seleccionaron como las más importantes al momento de seleccionar un gerente de operaciones, siendo que en el 74% de los casos se les asignó el valor 1 y 2 en grado de importancia. Seguido se encuentra la experiencia gerencial teniendo un 67% de respuestas que le asignaron el grado de importancia 1 y 2.

El factor menos relevante en la selección de un gerente de operaciones resultó ser la formación académica, lo que indica que esta no está siendo un desarrollador importante de las competencias deseadas en un buen gerente.

El análisis de los promedios y las desviaciones estándar correspondientes confirman lo que es visible en la gráfica anterior.

	Promedio	Desv.Estándar
Competencias de liderazgo personal	1.98	0.88
Experiencia gerencial	2.04	1.07

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

---

---

Competencias interpersonales	2.81	1.10
Formación académica	3.09	1.01

---

---

De las competencias gerenciales que los contratantes esperan que posea un MBA destacan la capacidad de organización y planificación, el pensamiento estratégico, la administración de prioridades, el liderazgo y la visión de futuro, como se muestra en la gráfica siguiente. (Gráfica 7)



Gráfica 7 – Competencias gerenciales esperadas en un MBA

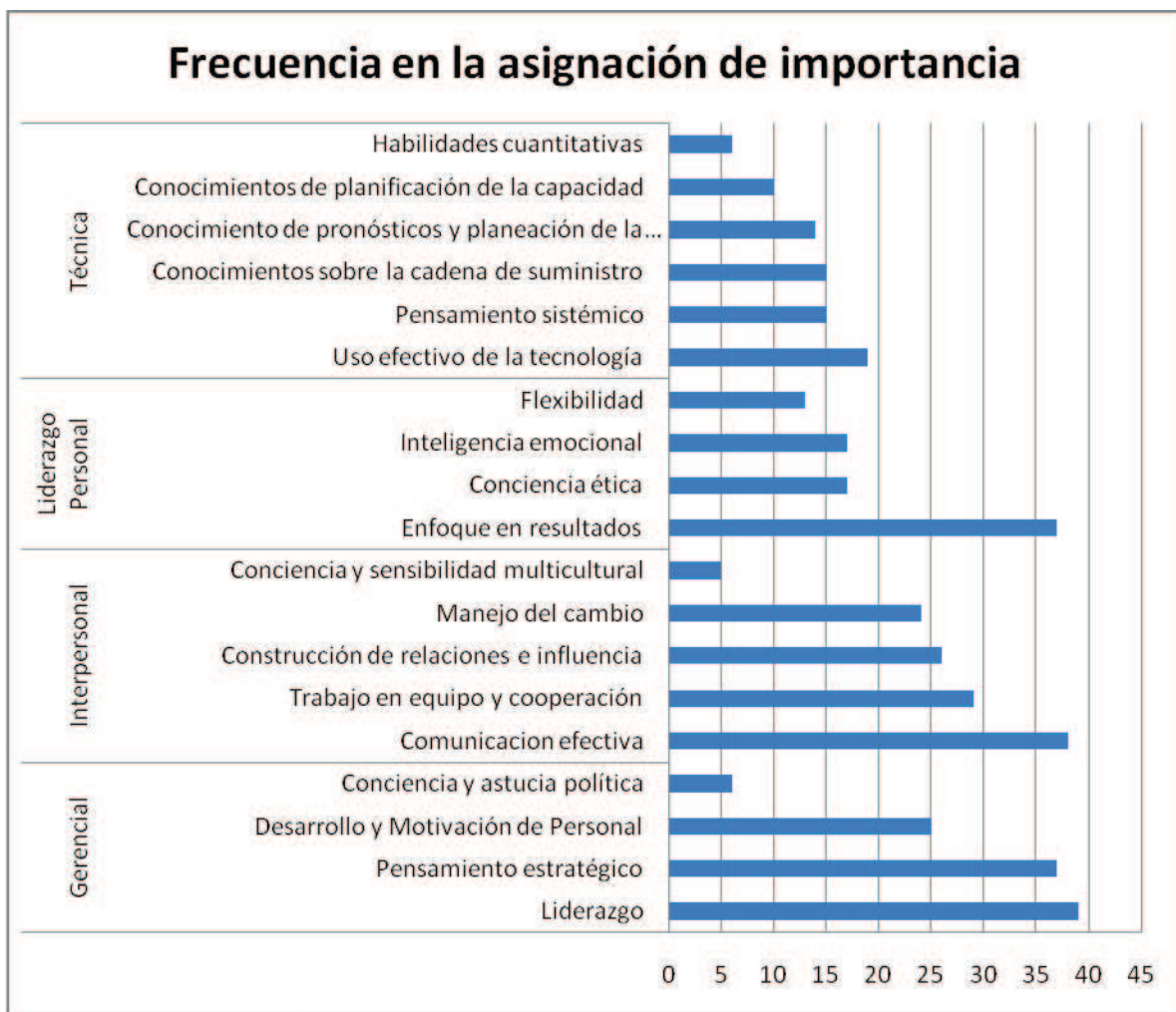
En cuanto a competencias específicas buscadas en un gerente de operaciones, los entrevistados contestaron a la siguiente pregunta: "A la hora de seleccionar un gerente de

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

Operaciones, cuál de las siguientes competencias es más importante? Por favor seleccione 7 competencias de la lista, numerándolas por prioridad de 1 a 7, siendo 1 la más importante.”

Analizando solamente la frecuencia de asignación de prioridad de cada competencia, se determina que las competencias gerenciales y de liderazgo personal son las más solicitadas. A continuación, en la gráfica 8, se muestra el detalle de frecuencias.



Gráfica 8 – Frecuencia en la asignación de importancia de cada competencia

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Para analizar la importancia relativa asignada a cada una de las competencias se asignó el valor de 10 a cada competencia que no era seleccionada por el entrevistado para ponerla dentro de las siete principales. Esto permite calcular una importancia promedio que toma en cuenta a su vez la cantidad de veces que una competencia es incluida dentro de las siete principales.

El resultado de esta tabulación se muestra a continuación:

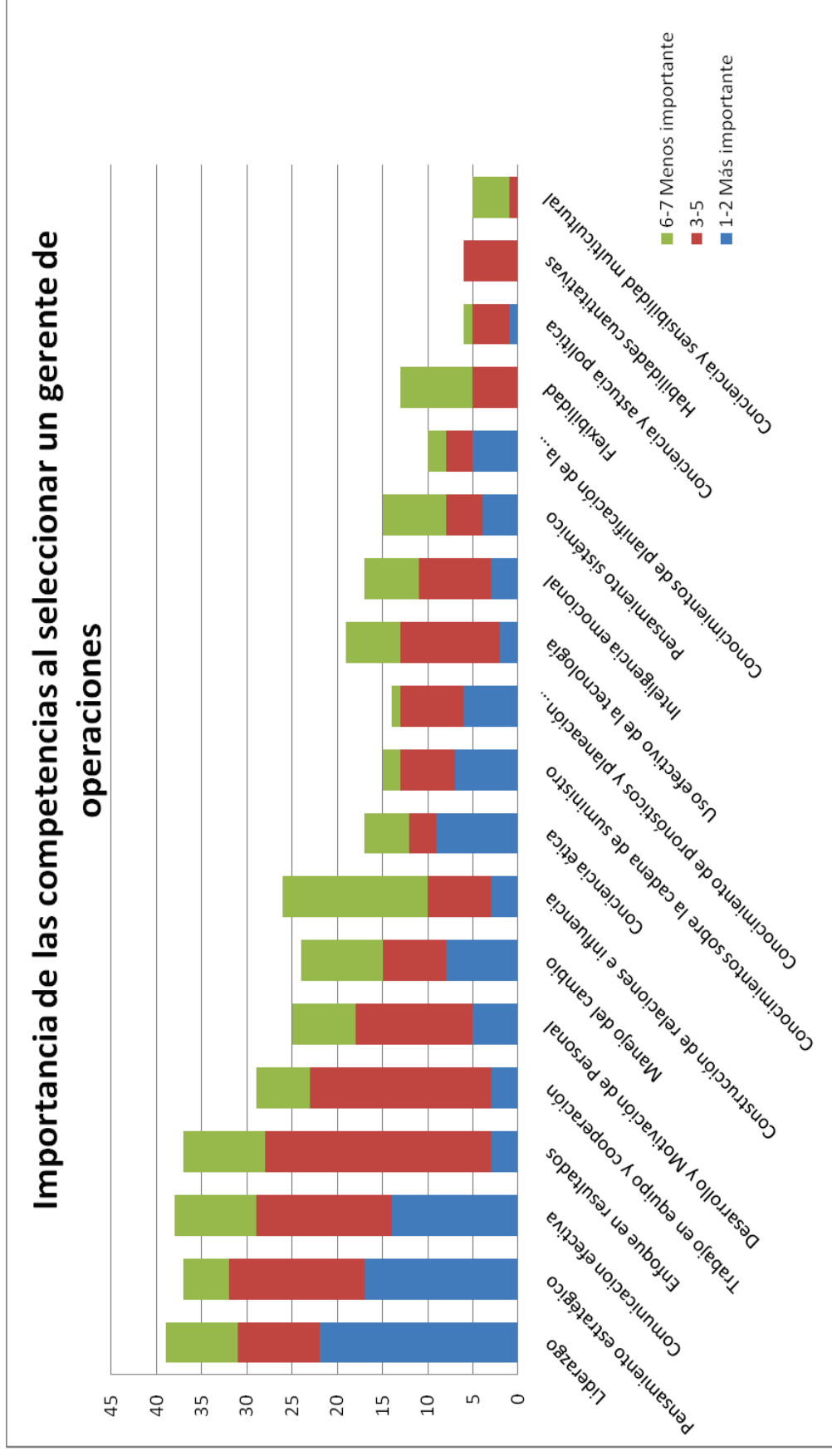
<b>Competencia</b>	<b>Promedio</b>
Liderazgo	5.11
Pensamiento estratégico	5.61
Comunicación efectiva	5.68
Enfoque en resultados	6.47
Trabajo en equipo y cooperación	7.28
Desarrollo y Motivación de Personal	7.44
Manejo del cambio	7.47
Construcción de relaciones e influencia	7.88
Conciencia ética	8.04
Conocimientos sobre la cadena de suministro	8.23
Conocimiento de pronósticos y planeación de la demanda	8.25
Uso efectivo de la tecnología	8.26
Inteligencia emocional	8.37
Pensamiento sistémico	8.51
Conocimientos de planificación de la capacidad	8.79
Flexibilidad	9.02
Conciencia y astucia política	9.30
Habilidades cuantitativas	9.33
Conciencia y sensibilidad multicultural	9.65

En esta tabla se muestran las competencias ordenadas de la más importante a la menos importante. A su vez en la gráfica siguiente (Gráfica 9) se puede observar la cantidad de veces que una competencia fue seleccionada dentro de las siete más importantes para un entrevistado y los rangos de importancia asignadas.



## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando



Gráfica 9 – Importancia de las competencias al seleccionar un gerente de operaciones

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

---

Seleccionando las siete competencias más importantes y asignándoles una importancia relativa (igual a 10 menos el promedio anteriormente calculado) obtenemos la siguiente gráfica. (Gráfica 10)



Gráfica 10 – Competencias más importantes al seleccionar un gerente de operaciones

De estas siete competencias, consideradas como las más importantes al seleccionar un gerente de operaciones, tres de ellas (liderazgo, pensamiento estratégico y desarrollo y motivación de personal) corresponden a competencias gerenciales, otras tres (comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo del cambio) corresponden a competencias interpersonales y una de ellas (enfoque en resultado) corresponde a una competencia de liderazgo personal.

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Esto confirma que los empleadores y expertos de la industria buscan en los Gerentes de Operaciones competencias que van más allá de conocimientos o habilidades técnicas, dando menor importancia a estas últimas.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

La globalización, los cambios en la organización social del trabajo y la competencia cada vez mayor, exige de las organizaciones un alto nivel de desempeño, calidad, diversificación e innovación.

Para cumplir con estas exigencias, las organizaciones buscan personal altamente calificado y capaz de desempeñarse adecuadamente en el ambiente laboral, entregando productos y servicios de alta calidad.

Por esta razón, los conceptos y modelos de competencias cobran cada vez más relevancia, pues vienen a constituir no solamente una forma de reclutar y administrar recursos, sino que también un marco de referencia que permite una mayor articulación entre el trabajo y la educación.

En este sentido, la investigación aquí desarrollada ha permitido confirmar la hipótesis inicial con respecto a las competencias más buscadas en los Gerentes de Operaciones.

Si bien es cierto que la investigación de campo contó con algunas limitaciones, como la diversidad y distribución de la población encuestada, esta permitió confirmar que los empleadores y expertos de la industria buscan en los Gerentes de Operaciones competencias gerenciales e interpersonales, en mayor grado que los conocimientos técnicos. Esto, unido al hecho de que el 87% de los encuestados considera que la experiencia puede sustituir en buena parte las competencias adquiridas en un programa de MBA, es un indicador importante de que los programas de maestría deben ser revisados concienzudamente con el fin de que ayuden a desarrollar más y mayores competencias que logren una diferenciación positiva y fuerte entre quienes han cursado un programa de MBA y quienes no lo han hecho.

## **Competencias buscadas en un gerente de operaciones**

*Chaves Astúa, Fernando*

---

Los resultados demuestran que las competencias técnicas son las más fáciles de encontrar en los profesionales del área de operaciones, pero que muchas veces estos carecen de habilidades interpersonales, de liderazgo personal o destrezas gerenciales sumamente necesarias para un desempeño óptimo en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto los programas académicos de un MBA en Gerencia de Operaciones deben incluir cursos y mecanismos que permitan desarrollar esas competencias más buscadas en los gerentes de operaciones como lo son el pensamiento estratégico, la comunicación efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y el enfoque en resultados.

Esto coincide con investigaciones de universidades en otros países de América que muestran la relación entre mayores posibilidades de empleo y mejores salarios para graduados de MBA con el mayor dominio de competencias tales como la habilidad para pensar estratégicamente, el liderazgo, la habilidad para tomar decisiones con información imperfecta, la habilidad de adaptación, la creatividad en la solución de problemas, etc.

A pesar de lo anterior, no hay que olvidar que las competencias técnicas siguen siendo muy valiosas, y que el desempeño total de la persona también depende de estas otras competencias. Así, por ejemplo, los resultados de esta investigación dieron mayor relevancia a algunas competencias técnicas como los conocimientos sobre la cadena de suministros y pronósticos y planeación de la demanda, sobre otras competencias como la flexibilidad o la conciencia y astucia política.

Dado que esta investigación se limitó a cincuenta y siete entrevistados de empresas privadas, cuya representatividad de industrias y especialidades no fue homogénea, los resultados siguen siendo limitados y pudieran ampliarse con una investigación más extensa basada en los resultados ya obtenidos.

Sin embargo, cabe destacar que la principal conclusión de la investigación es que la academia y el mundo empresarial debe reconocer que interactuamos con personas completas que deben ser desarrolladas y atendidas en toda su integralidad para lograr de ellas el máximo de sus potencialidades orientadas en la consecución de las más altas metas y el bienestar común.

### Bibliografía

Heizer, J.; Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

OIT. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f.). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 1 de Noviembre del 2010, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>

Vargas, F. (2006, Diciembre). *Competencias en la formación y en la gestión de talento humano*. Versión digital del artículo publicado en pp. 147 a 163 de la edición en papel. Recuperado el 1 de Noviembre del 2010, de <http://abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparaimprimir/18.vargas.pdf>

Cascante, W. (2003, Noviembre). *Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad Pública Costarricense*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación": Volumen 3, Número 1, Año 2003

Brodie, D. (s.f.). *Management - 8 Key Competencies of Successful Managers*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://ezinearticles.com/?Management---8-Key-Competencies-of-Successful-Managers&id=1399699>

Rucinski, S. (2007). *The 24 Key Management Competencies*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://www.smbceo.com/2007/10/09/the-24-key-management-competencies/>

Organisation for economic co-operation and development (OECD). (2005). *The definition and selection of key competencies*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

---

MBA Key Competencies and Skills. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de [http://www.eduers.com/Business/MBA\\_Key\\_Competencies\\_Skills.html](http://www.eduers.com/Business/MBA_Key_Competencies_Skills.html)

The British Council. (2004). *Behavioural Competency Dictionary*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de [www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc](http://www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc)

GMAC. (2005). *Global MBA Graduate Survey: Executive Summary of Key Findings*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://www.gmac.com/NR/rdonlyres/AF49C25D-1D72-46D3-B179-78EE23330E3F/0/GlobalMBAExecSum2005.pdf>

GMAC. (2010). *Global Management Education Graduate Survey: Survey Report*. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de <http://www.gmac.com/NR/rdonlyres/4E02A2E1-55C7-47AA-8428-573DAA48BB1D/0/GlobalManagementEd2010SR.pdf>

Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (s.f.). *Articulación de la educación con el mundo productivo: Competencias Laborales Generales*. Recuperado el 13 de noviembre del 2010, de [http://www.oei.es/etp/articulacion\\_educacion\\_mundo\\_trabajo\\_competencias\\_laborales\\_colombia.pdf](http://www.oei.es/etp/articulacion_educacion_mundo_trabajo_competencias_laborales_colombia.pdf)

Lanuque, A. (s.f.). *Competencias*. Recuperado el 13 de noviembre del 2010, de <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

Minolli, C. (2005). Gestión por competencias. Recuperado el 13 de noviembre del 2010, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestion-por-competencias/>

Spencer L., Spencer S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. USA: John Wiley & Son, Inc.

# Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

## ANEXO 1

### Competencias para un Gerente de Operaciones

Esta encuesta es de carácter académico y absolutamente anónima. Los resultados solo serán compartidos en forma resumida. Agradezco de antemano su tiempo y su interés para contestarla con tranquilidad, franqueza y espíritu crítico.

El objetivo de esta encuesta es identificar las competencias más buscadas en un gerente de operaciones con el fin de asegurar una gestión exitosa. Su colaboración contribuirá a definir ese perfil, el cual podrá recibir por correo electrónico como agradecimiento a su colaboración.

Tiempo aproximado: 10 minutos

¿Tiene usted personal a su cargo actualmente?

- Sí  
 No

Al reclutar o interactuar con profesionales en el área de Operaciones, cuál de las siguientes competencias ha sido más difícil de encontrar?

- Conocimientos técnicos del área: *habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica.*
- Competencias interpersonales: *Integración fluida y positiva a grupos de trabajo y relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas.*
- Competencias gerenciales o directivas: *Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.*
- Competencias de liderazgo personal: *Relacionadas con el dominio de sí mismo, la estabilidad emocional, la flexibilidad y el equilibrio de su vida profesional y personal.*

La organización en la que usted se desempeña utiliza algún modelo de competencias como herramienta de reclutamiento o evaluación del personal?

- Sí  
 No

De las siguientes competencias gerenciales seleccione las que usted esperaría de un profesional que haya cursado un MBA, independientemente de su experiencia

- Capacidad de organización y planificación
- Capacidad para asumir riesgos
- Liderazgo
- Visión de futuro
- Conciencia y astucia política
- Motivación de otros
- Administración de prioridades
- Habilidades para dirigir personal
- Desarrollo y Motivación de Personal
- Pensamiento estratégico

¿Cree usted que contar con el grado de MBA en Operaciones asegura los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse como gerente en esa área?

- Sí  
 No

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

**A la hora de seleccionar un gerente de Operaciones, cuál de las siguientes competencias es más importante? Por favor seleccione 7 competencias de la lista, numerándolas por prioridad de 1 a 7, siendo 1 la más importante.**

- Conciencia ética
- Conocimiento de pronósticos y planeación de la demanda
- Manejo del cambio
- Liderazgo
- Conciencia y astucia política
- Pensamiento estratégico
- Comunicación efectiva
- Conciencia y sensibilidad multicultural
- Conocimientos sobre la cadena de suministro
- Enfoque en resultados
- Habilidades cuantitativas
- Uso efectivo de la tecnología
- Trabajo en equipo y cooperación
- Pensamiento sistémico
- Desarrollo y Motivación de Personal
- Inteligencia emocional
- Conocimientos de planificación de la capacidad
- Flexibilidad
- Construcción de relaciones e influencia

**¿Considera usted que la experiencia puede sustituir las competencias adquiridas en un programa de MBA?**

- Sí, al 100%
- En buena parte, pero no al 100%
- En un bajo porcentaje
- No

**Ordene de acuerdo a su importancia en la selección de un Gerente de Operaciones, los siguientes factores. Numere de 1 a 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.**

- Experiencia gerencial
- Competencias de liderazgo personal
- Formación académica
- Competencias interpersonales

**Seleccione el área en que usted se desempeña actualmente:**

- Operaciones
- Recursos Humanos
- IT

**¿Cuál es su puesto actual?**

**Seleccione el sector de la compañía para la que labora:**

- Industrial
- Servicios

**Género:**

- Femenino
- Masculino

**Dirección de correo a la que desea se le envíen los resultados de la investigación en agradecimiento a su colaboración:**



Encuesta publicada en plataforma electrónica (Survey Monkey) y tabulación de la misma:

[Encuesta en Español](#)

[Encuesta en Inglés](#)

[Tabulación y Resultados](#)

## ANEXO 2

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

Resultados de búsqueda a Nivel Nacional (Costa Rica)			
COMPAÑÍA	PUESTO	COMPETENCIAS	WEB
Amoena de Costa Rica, S.A.	Gerente De Operaciones	Grado de Ingeniero e inglés avanzado. Persona dinámica, con iniciativa y trabajo en equipo	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
Dole Standard Fruit Company	Encargado De Planta Manufactura Zona Atlántica	Competencias Técnicas de la posición: Amplios conocimientos en: Administración de costos Administración de tiempos y movimientos Análisis de riesgos y puntos de control Buenas Prácticas de Manufactura Control de inventarios Conocimientos en ingeniería de procesos Conocimiento avanzado de Microsoft Office. Competencias Generales de la posición: Capacidad de planificación y organización del trabajo. Habilidad de comunicación oral y escrita. Altamente dinámico y pro-activo. Acostumbrado (a) a trabajar en equipo. Capacidad para liderar equipos de trabajo. Excelente relaciones interpersonales.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
St. Jude Medical	Lider De Grupo	Capacidad de Liderazgo y trabajo en equipo. Experiencia en planeamiento y control de producción. Experiencia en solución de problemas y documentación de desviaciones de calidad. Capacidad de comunicación eficiente verbal y escrita.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

Cemix	Jefe De Operaciones	Persona orientada a resultados, con gran capacidad de trabajar en un ambiente de gran presión, con experiencia demostrable en manejo de personal, dispuesto a laborar ocasionalmente fines de semana y en horarios extendidos. Habilidad de negociación, con gran sentido de la urgencia y altamente organizado	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
Cemix	Facilities Manager	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strong Administrative Leadership</li> <li>2. Proficient in oral and written communication skills.</li> <li>3. English language proficiency.</li> <li>4. Excellent employee relations skills.</li> </ol> Knowledge: 1. Computer literate. 2. SOX 3. Safety Standards Skills: 1. Analytical and Problem-Solving Skills. 2. Company Rules & Regulations	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
Meditek	Coordinador De Operaciones	Experiencia comprobada en gestión de cadena de suministros (importaciones, inventarios y entrega de productos) preferiblemente en empresa de servicios. Experiencia comprobada en manejo de personal. Disponibilidad de atender las necesidades de los clientes fuera de horario de oficina. Manejo avanzado de Office.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
BAYER	Gerente De Product Supply Centroamérica Y El Caribe	Licenciatura en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas. Al menos 5 años de experiencia laboral en Supply Chain/ Distribución. Bilingüe inglés-español. Alta	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

		orientación al logro, foco en el cliente, liderazgo	
No disponible	Director	<p>Maestría en Administración de Empresas, la licenciatura puede ser de Administración de empresas o de ingeniería industrial</p> <p>Persona que viva cerca de Alajuela o Heredia Que tenga experiencia en administración de inventarios Debe tener excelentes dotes de servicio al cliente Empática Con muy buen nivel de energía Juicio Objetivo Creativo Visión estratégica Buen Criterio</p>	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
No disponible	Buyer For Latin American Operation	Strong negotiation and customer-oriented skills required. Monitor continuous process improvement, effective internal & external client relations. The ideal candidate will require a results-oriented mindset and ability to work in a fast-paced consumer goods environment.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
No disponible	Jefe De Logística	Capacidad de Liderazgo y negociación. Sentido de urgencia. Conocimiento Normas ISO y BASC.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
Librería Internacional	Jefe De Compras	<p>Estudios Universitarios en Adm de Negocios, Comercio Internacional, Economía, Adm Aduanera, Ing Industrial.</p> <p>Experiencia en Compras Internacionales, preferiblemente de Empresas Comerciales Detallistas. Experiencia en manejo de personal Conocimiento del manejo de</p>	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

		<p>Presupuestos y controles de compras</p> <p>Dominio del idioma Inglés</p> <p>Experiencia en la administración de Inventarios</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales</p> <p>Habilidades de negociación</p> <p>Proactividad</p> <p>Buen manejo de los conflictos comerciales con proveedores</p>	
No disponible	*Gerente De Manufactura*	<p>Persona carismática, con alto grado de compromiso, líder natural, con altos estándares personales y profesionales, comunicativo, Desarrollador de proyectos</p> <p>Identificado con normativas de clase mundial</p>	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
No disponible	Gerente De Compras	<p>Licenciado en Administración de Empresas, Comercio Internacional o Ingeniería Industrial. Nivel de Inglés Avanzado. Experiencia comprobable en manejo de personal. Excelente Negociador.</p>	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
No disponible	Gerente Regional	<p>Qualifications:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8+ years relevant experience with a significant amount in either management / leadership roles</li> <li>• Prefer candidates with experience in setting up new teams and processes from scratch</li> <li>• Demonstrated track record of improving performance within complex organizations</li> <li>• Prior experience in finance processes preferred</li> <li>• Ability to report and work with remote manager and teams</li> </ul>	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

		Excellent communication and analytical skills	
No disponible	Florida Bebidas	Supervisor de Distribución -Habilidades de Comunicación, Resolución de Conflictos, Orientación al Cliente, habilidad numérica.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
No disponible	Gerente De Producción De Piña	El candidato ideal debe ser Ingeniero Agrónomo, con un mínimo de 5 años en GERENCIA DE PROYECTOS DE PIÑA, conocimiento y experiencia en operaciones, presupuestos, costos y manejo de personal efectivo al igual que un dominio aceptable del idioma Inglés. -Debe mostrar competencias comprobadas de manejo de personal, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo y orientado a resultados.	<a href="http://www.eempleo.com">http://www.eempleo.com</a>
Resultados de búsqueda a Nivel Internacional			
COMPAÑÍA	PUESTO	COMPETENCIAS	WEB
No disponible	No disponible	Competencias generales: Integridad y Ética: Manejar la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico Orientación al logro: Buscar nuevas oportunidades para lograr innovadores y mejores servicios y evaluar su factibilidad. Compromiso con la Organización: Comprometido con la estrategia del organismo y su realización exitosa. Comprometido con la calidad Proactividad: Anticipa situaciones y	<a href="http://www.ssn.gov.ar/storage/Concursos/pdf/6.pdf">http://www.ssn.gov.ar/storage/Concursos/pdf/6.pdf</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

		<p>problemas, previendo posibles riesgos u obstáculos. Enfrenta obstáculos y sugiere soluciones alternativas</p> <p>Trabajo en equipo y cooperación: comprometido con la calidad del producto de su trabajo y de su equipo</p> <p>Compromiso con el aprendizaje: Comprometido con la capacitación propia y la de su equipo</p>	
No disponible	Gerente De Producción	<p>Conocimientos:</p> <p>Norma ISO/TS 16949 e ISO 14001</p> <p>Seguridad Industrial</p> <p>Desarrollo de mandos medios</p> <p>Ambientes ergonómicos de trabajo</p> <p>Técnicas de Liderazgo</p> <p>Lean Manufacturing</p> <p>Empowerment</p> <p>Mejora Continua</p> <p>Técnicas actuales de Manufactura</p> <p>Mantenimiento básico e intermedio</p> <p>5 S's</p> <p>Básicos de: Hidráulica, Mecánica, Eléctrica y Neumática</p> <p>Básicos de: PLC, Robótica, Ajuste de maquinaria y herramental, Soldadura MIG-MAG, Doblado, Engargolado, Troquelado, Corte, Ensamble, Inspección de producto. Funcionamiento de un silenciador y catalizador.</p> <p>Técnicas de solución de problemas, análisis, medición.</p> <p>Requisitos específicos del cliente: Core Tools, Metodología de Solución de Problemas QSB</p>	<p><a href="http://mx.jobomas.com/?Contenido=DetalleVacantes&amp;Id=99900&amp;Origen=Trovit">http://mx.jobomas.com/?Contenido=DetalleVacantes&amp;Id=99900&amp;Origen=Trovit</a></p>



## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

		Comportamientos: Trabajo en equipo, Iniciativa, Enfoque a resultados, Toma de decisiones, Cumplimiento de normas, Comunicación, Conocimiento del entorno, Manejo personal	
No disponible	Gerente de Operaciones e Ingeniería	Conocimientos: Ingles 80% hablado y escrito , Word, Excell, Power Point, Precios Unitarios o similar. Planeación estratégica, logística, operación portuaria, obra civil, Normas de Calidad ISO 9001 Y 14000. Habilidades: Elaboración de presupuestos de obra. Costos de Materiales. Visión de Infraestructura portuaria Aptitudes: Liderazgo efectivo, comunicación, honradez, trabajo en equipo, delegar	<a href="http://portaltransparencia.gob.mx/pdf/091731000030.pdf">http://portaltransparencia.gob.mx/pdf/091731000030.pdf</a>
No disponible	Gerente de Logística	Ingeniero Industrial o Licenciatura en económico administrativas. 5-8 años de experiencia en posición similar. Manejo de cadena fría y/o productos perecederos (medicamentos) es ideal. Liderazgo, toma de decisiones, tolerancia a la frustración, capacidad para relacionarse a todos los niveles.	<a href="http://www.bumeran.com.mx/empleos/14403550/gerentes-de-logistica.html">http://www.bumeran.com.mx/empleos/14403550/gerentes-de-logistica.html</a>
	Director de Operaciones, Servicios y Patrimonio	Orientación al logro Integridad y ética Liderazgo de visión Construcción de relaciones Comprensión del entorno organizacional Desarrollo de personal	<a href="http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Director_de_Operaciones_Servicios_y_Patrimonio_1.pdf">http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/facilitadores/docs/seleccion/Director_de_Operaciones_Servicios_y_Patrimonio_1.pdf</a>

## Competencias buscadas en un gerente de operaciones

Chaves Astúa, Fernando

No disponible	Gerente de Operaciones	Enfoque estratégico, establecimiento de prioridades, liderazgo de cambio, conocimiento del negocio, comunicación productiva, colaboración y orientación a resultados	<a href="http://www.bumeran.com.mx/empleos/14938540/gerente-de-operaciones.html">http://www.bumeran.com.mx/empleos/14938540/gerente-de-operaciones.html</a>
No disponible	Gerente de Operaciones	Fuerte habilidad para la comunicación Liderazgo de equipo multidisciplinario. Conocimiento de cálculos financieros. Necesitamos una persona proactiva, metódica y con estricta ética profesional.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/2017180-gerente-de-operaciones.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/2017180-gerente-de-operaciones.html</a>
No disponible	Gerente de Operaciones	Habilidad: Para trabajar bajo presión, tener gente a cargo, facilidad de palabra y de negociación, disponibilidad para viajar frecuentemente a E.U.	<a href="http://jobsearch.occ.com.mx/getjob.asp?ss=&amp;jobid=4098373&amp;key=">http://jobsearch.occ.com.mx/getjob.asp?ss=&amp;jobid=4098373&amp;key=</a>
No disponible	Gerente de Operaciones	Planeación y organización, interés por la calidad, tolerancia a la presión, enfoque a resultados, toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo, facilidad de palabra, y comprometido.	<a href="http://jobsearch.occ.com.mx/getjob.asp?ss=&amp;jobid=4094583&amp;key=">http://jobsearch.occ.com.mx/getjob.asp?ss=&amp;jobid=4094583&amp;key=</a>