

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación intenta identificar mediante un perfil basado en las competencias técnicas, habilidades interpersonales y competencias personales de los profesionales, cuales son las competencias idóneas para ejercer las funciones que un cargo de gerente de operaciones en el sector automotriz requiere y por lo tanto, proveer de materias a las empresas encargadas de la contratación para poder asegurar un desempeño exitoso en su organización.

Es importante conocer la influencia de las competencias en el ámbito laboral, para tener un mayor beneficio tanto personal como para la empresa; cuando una compañía contrata basada en competencias va a lograr mayores beneficios.

Como etapa inicial en este trabajo, se planteó la siguiente hipótesis *¿Qué competencias buscan las empresas del sector automotriz en un Gerente de Operaciones y en que medidas se satisfacen éstas por lo gerentes de operaciones que se contratan?*

Los resultados se obtuvieron de un estudio estadístico, mediante la entrevista a cincuenta y cinco profesionales, quienes han respondido a una serie de preguntas y además, se ha entrevistado a gerentes de operaciones y de recursos humanos, quienes han hecho aportes valiosos hacia el objetivo general trazado en este trabajo de investigación.

Algunos resultados importantes de esta investigación, tuvieron relación con las características que se busca para el personaje, que se ocupa dentro una organización y como éstas inciden directamente con el perfil de competencias requerido.

### **Palabras Claves:**

Perfil

Competencias

Competencias Personales

Habilidades Interpersonales

Competencias Personales

Sector automotriz

Gerente de Operaciones

## Abstract

The following research attempts to identify with a profile based on technical skills, interpersonal skills and competences of professionals who are uniquely qualified to serve as a manager of operations in the automotive industry and therefore requires , provide materials to the companies responsible for hiring in order to ensure successful performance in your organization.

It is important to know the influence of skills in the workplace, to have a greater benefit for both personal and business, when a company hires based on skills you will achieve greater benefits.

As an initial step in this work, we posed the hypothesis What skills looking for the automotive companies in a COO and that these measures are met by the operations managers who are hired?

The results were a statistical study by interviewing fifty-five professionals, who have responded to a series of questions and also were interviewed managers and human resource operations, who have made valuable contributions towards the overall objective outlined in this research.

Some important results of this investigation were related to the characteristics sought for the character, which occupies within an organization and how they directly affect the profile of skills required.

### Keywords:

profile

Competitions

Personal Skills

Interpersonal Skills

Technical Skills

automotive Sector

Operations Manager

## Introducción

En un mundo globalizado y lleno de cambios que en ocasiones se suscitan de manera inoportuna, ser competitivo es vital para lograr la estabilidad en cualquier empresa. Para lograrlo, una de sus principales herramientas es el recurso humano.

En el afán de lograr la competitividad, hoy en día, se trata de optimizar la definición y la contratación de la persona para cada puesto. No se trata sólo de títulos universitarios y experiencia, sino de todo un conjunto de valores, habilidades, talentos y conocimientos técnicos que en conjunto definen el grupo de competencias necesarias para ocupar cada cargo.

De esta manera, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, surge la necesidad de estudiar cuáles son las competencias necesarias para los distintos puestos en las empresas costarricenses del sector automotriz y así determinar si los programas ofrecidos para las distintas carreras satisfacen, en la medida de lo posible, las competencias demandadas por las organizaciones de este sector en específico.

Así, como estudiante de esta prestigiosa universidad en el programa del MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, la presente investigación está dirigida a responder la pregunta: ¿Qué competencias buscan las empresas del sector automotriz en un Gerente de Operaciones? ¿Son éstas efectivamente satisfechas por parte de los gerentes de operaciones que se contratan?

### **Objetivo General**

- Determinar las principales competencias que debe tener un máster en Gerencia de operaciones para satisfacer las necesidades de la empresa privada en el sector automotriz en Costa Rica.

### **Objetivos específicos**

- Determinar si dentro del mercado laboral costarricense se encuentran profesionales que satisfagan las competencias necesarias.
- Ayudar a la universidad a reforzar el programa académico, de acuerdo a las debilidades que puedan tener según las competencias que se determinen en este trabajo.

### **Hipótesis**

Las habilidades interpersonales tienen más peso que las competencias técnicas y las competencias personales, a la hora de seleccionar la persona que ocupará un cargo de gerente de operaciones.

## Marco teórico

### Definición de Gerencia de Operaciones

De acuerdo con Heizer y Render (2007), la dirección de operaciones *es la serie de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los recursos en productos*. Junto con el marketing y la contabilidad, la dirección de operaciones es una de las tres principales funciones de una empresa.

### Funciones de un gerente de operaciones

El proceso de dirección consiste en planificar, organizar, gestionar personal, dirigir y controlar. Por lo tanto, un director o un gerente de operaciones también tienen que aplicar estas acciones a las decisiones que tienen que tomar en su función.

Un gerente de operaciones debe tomar decisiones correctas y distribuir los recursos óptimamente en diez áreas de decisión (Heizer y Render, 2007):

- Diseño del producto y del servicio
- Gestión de la calidad
- Diseño de procesos y planificación de la calidad
- Localización
- Diseño de la organización
- Recursos humanos y diseño del puesto del trabajo
- Gestión de suministros
- Inventario, planificación de necesidades de material y JIT (justo a tiempo)
- Programación intermedia y a corto plazo
- Mantenimiento

### Definición de competencia

Existen numerosas definiciones de lo que es una competencia laboral pero, dado que el Organismo Internacional del Trabajo es el máximo ente en la materia, tomaremos la definición que ellos dan. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor), una competencia laboral se 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*. Por otra parte, en wikipedia encontramos lo siguiente en cuanto a la definición de competencia; "**Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores**

*de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral."*

Cinterfor/OIT categorizan las competencias laborales desde tres enfoques:

- El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas.
- El segundo concentra los atributos personales (actitudes, capacidades).
- El tercero llamado "holístico" incluye a los dos grupos anteriores.

### **Clasificación de las competencias**

De acuerdo al sitio web de Academic Innovations en el último reporte disponible de Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) las competencias se clasifican en dos grupos: competencias básicas y competencias laborales. A continuación, se transcribe esta clasificación:

#### **Competencias básicas:**

- *Habilidades básicas:* lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- *Aptitudes analíticas:* pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- *Cualidades personales:* responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

#### **Competencias laborales:**

- *Gestión de recursos:* identificar, organizar, planear y asignar recursos como el tiempo, dinero, materiales y personal.
- *Relaciones interpersonales:* trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
- *Gestión de información:* buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
- *Comprensión sistémica:* comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
- *Dominio tecnológico:* seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Otro modelo más dirigido al área gerencial es el de Competencias básicas en Gestión desarrollado por Juan Carlos Áyala (2005), el cual, basándose en el proceso administrativo (planificar, gestionar y controlar), distingue las siguientes competencias:

- *Compresión de las organizaciones cómo sistemas:* capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.
- *Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo:* capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.
- *Capacidad de planificar:* capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.
- *Habilidad para gestionar:* rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.
- *Habilidad para controlar:* capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.
- *Capacidad de asegurar procesos de mejora continua:* capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.
- *Habilidad de prever:* capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.
- *Capacidad para trabajar en equipo:* habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás. Capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

De esta manera, se han analizado y consultado varios perfiles y competencias que demanda el mercado laboral en un gerente de operaciones, por lo que se considera conveniente formar un perfil y un marco de competencias de acuerdo

a la experiencia y las opiniones recibidas a través de los medios de recolección de información que se utilizarán en este trabajo.

A continuación se establecerá la metodología con la que se pretende recolectar información y analizar la misma, esto con la finalidad de presentar y corroborar o rechazar la hipótesis que se ha planteado.

## Metodología

Las principales herramientas de esta investigación son entrevistas a gerentes de recursos humanos, gerentes de operaciones y gerentes generales (investigación cualitativa), encuestas (investigación cuantitativa) y revisión bibliográfica. La misma se lleva a cabo realizando los siguientes pasos o etapas:

- A. Introspección: En esta etapa es importante basarse en experiencias laborales propias, ya que se poseen más de 9 años en el sector automotriz, por lo que pueda aportar la experiencia será de provecho y beneficio al trabajo; además de la opinión, según los conocimientos adquiridos durante la carrera, para definir las competencias que se consideran importantes para desempeñarse como gerente de operaciones. Antes, fue necesario definir nuestro concepto de competencia.

Se puede definir competencia como los conocimientos técnicos, habilidades intelectuales y personales y valores que hacen a una persona capaz de desempeñar con éxito un trabajo determinado. Con base en esta definición y tomando en cuenta las áreas en las que un gerente de operaciones puede o debe desempeñarse, es conveniente señalar las siguientes como competencias esperadas en un gerente de operaciones:

- Grado académico mínimo de Bachiller en Ingeniería Industrial, Producción o Administración.
- Liderazgo.
- Motivador y persuasivo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad para comunicar ideas.
- Experiencia en empresas de la misma industria.
- Experiencia en otros puestos de la empresa.
- Experiencia en el manejo de personal.
- Inglés nivel intermedio como mínimo.
- Creativo.
- Capacidad de trabajar bajo presión y de resolver los problemas del día a día.

- B. Recoger la opinión de otros: En esta etapa se pretende resumir información mediante entrevistas o por correo electrónico a gerentes de operaciones, de recursos humanos y gerentes generales de empresas automotrices del país, así como la opinión de ingenieros industriales, encargados en el área de reclutamiento, jefes de departamentos, administradores y gerentes de operaciones o generales de algunas empresas acerca de las competencias esperadas de un gerente de operaciones, así como, profesionales que estén vinculados de manera directa en el sector automotriz.
- C. Revisión de competencias en sitios Web de reclutamiento como el empleo.com, entre otros.
- D. Revisión bibliográfica en la Web: Tomando como fuente principal la Internet, se realizará una revisión bibliográfica acerca de los principales conceptos que incluye este trabajo y algunas teorías sobre la clasificación de las competencias.
- E. Diseño y aplicación de una encuesta: En esta etapa se procederá a comparar y analizar la información recopilada mediante los diferentes medios anteriormente citados y a elaborar una encuesta (basada en este análisis) con preguntas que ayuden para contestar la pregunta de investigación y para validar o contradecir la información recopilada.

La misma se debe aplicar a una muestra mínima de 50 personas que ocupen cargos de reclutadores, gerentes de operaciones, gerentes generales, ingenieros industriales, jefaturas, administradores y máster o estudiantes avanzados en Gerencia de operaciones.

Con dicha metodología se espera abarcar los puntos que se han propuesto en el inicio en cuanto a lo que se requiere a nivel laboral de un gerente de operaciones en el sector automotriz

## **Análisis de la información recopilada**

Después de comparar y analizar la información recopilada mediante las distintas fuentes, es conveniente clasificar las competencias encontradas en tres categorías: técnicas, interpersonales y personales. Como se puede ver, a diferencia de la mayoría de modelos de clasificación, se incluyen las competencias de gestión, que muy acertadamente define Ayala (2005) en su modelo Competencias básicas en gestión. Las mismas se incluyen ya que éstas son las competencias que un profesional debe presentar para ocupar cualquier puesto gerencial y que no son necesarias en la mayoría de puestos operativos de una empresa.

De esta manera se definen cada uno de estos tres grupos de competencias de la siguiente manera:



- *Competencias técnicas:* Conocimientos adquiridos en la(s) institución(es) de estudio o durante las experiencias laborales.
- *Competencias interpersonales:* Habilidades sociales. Habilidad de influir en la gente.
- *Competencias personales:* Actitudes que presenta una persona ante una situación dada y los valores aprendidos en su entorno desde la infancia.

Con respecto a las competencias o conocimientos técnicos necesarios, hay un factor que lo determina y es el tipo de empresa. Pero, en general, la mayoría de profesionales entrevistados y perfiles encontrados en los sitios de reclutamiento concuerdan en que es necesario tener mínimo un grado de bachiller en Ingeniería Industrial o Administración de empresas.

Según varias opiniones, los títulos académicos no son tan relevantes, pues la empresa escoge a ciertas personas que hayan "hecho carrera" en su organización y les da la formación requerida para ocupar cargos importantes. Pero, los anuncios publicados en Internet y las consultas realizadas a personal encargado de selección y reclutamiento, sí incluyen títulos universitarios en los perfiles para Gerentes de Operaciones. De acuerdo a lo investigado, si la contratación se hace externamente, los títulos académicos son indispensables, pero si la contratación es interna, podría no tratarse con tanta importancia. Lo que sí es indispensable, de cualquier manera, es la experiencia (alrededor de tres años, aunque varios de los consultados no dan una cantidad de años determinada) en puestos similares o puestos que hayan aportado conocimientos en la función de la gerencia de operaciones.

Hay conocimientos que un Gerente de operaciones debe tener y que se pueden aplicar a cualquier empresa o proceso, como lo son sistemas de control de gestión y herramientas de mejora continua. Además, dada el uso de sistemas de información y la tecnología de información, es importante saber usar herramientas informáticas. También, debido a que muchas de las casas matrices de empresas costarricenses están en Europa, Asia y Norteamérica y a que hay muchos proveedores y clientes extranjeros, el inglés se ha convertido en un requisito bastante importante para poder trabajar en la mayoría de empresas del país.

Las competencias de gestión no son mencionadas en este trabajo, porque casi todos los profesionales llevan implícito ese nivel en el gerente de operaciones. Se coincide en que un buen gerente de operaciones debe "conocer el negocio" y poder planificar y organizar los recursos en busca de la optimización de éstos y de la mejora continua de los procesos. Además, dadas sus funciones y responsabilidades, debe tener la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones todos los días.

A causa de que un gerente de operaciones dirige grupos numerosos de personas, éste debe tener la capacidad de influir en la gente, por lo que debe ser un líder, motivador, persuasivo, debe tener facilidad de palabra y debe tener experiencia comprobada en el manejo de personal.

Las competencias personales (valores y actitudes), deben ser presentadas prácticamente por cualquier profesional o trabajador. Sin embargo, dentro de las recopiladas, hay algunas propias de un gerente de operaciones: capacidad de trabajar bajo presión, ser analítico y ser proactivo.

De esta manera, podemos decir que la hipótesis planteada inicialmente tiende a tomar fuerza ya que las empresas hoy en día apuestan mucho a que el profesional a contratar, es una persona con una gran fortaleza en las habilidades interpersonales; esto porque, las universidades están formando muy bien en la parte académica y por ende, las competencias personales y las habilidades interpersonales deben ser parte de la personalidad y vocación del gerente de operaciones. Un ejemplo de ello es el señor Carlos Zamora, gerente de Operaciones del grupo Nissan, quien también tiene la responsabilidad de la parte aduanal; el señor Zamora cuenta con más de 20 años de experiencia y es un ejemplo de lo que significa hacer una carrera en el lugar de trabajo; este gerente ha desarrollado las habilidades interpersonales a razón que es un excelente líder, motivador, negociador y maneja muy bien al personal a su cargo; las competencias personales es algo que se trae, se desarrolla y se fortalece, según comenta don Carlos. Las habilidades interpersonales se adquieren con la experiencia y se van desarrollando a medida que se presenten situaciones en las que haya que tomar decisiones importantes o trascendentales, dice el señor Zamora.

Por otra parte, al verificar información en la Web de empresas en el sector automotriz que buscan un gerente de operaciones, se puede constatar que en el país no hay definido un perfil para un gerente de operaciones, por lo que las empresas tienden a contratar a profesionales con un nivel mínimo de bachiller y lo adaptan a las condiciones y funciones que implica el puesto. En [www.panamatalentsearch.com](http://www.panamatalentsearch.com) leemos en el perfil de un gerente de operaciones del sector automotriz, los siguientes requerimientos:

#### **GERENTE DE Operaciones - SECTOR AUTOMOTRIZ \$3,000**

Empresa de alto perfil busca profesional con estudios en Ingeniería Industrial y MBA en negocio o finanzas. Experiencia tanto en el área de logística/operaciones como en el área financiera/comercial.

Experiencia liderando equipos de trabajo.

#### **Funciones:**

Gestión y coordinación de Tiempo de entrega de auto y quejas de clientes

Gestionar y administrar los re-procesos de preparación de autos por falta de calidad

Manejo y negociaciones con aseguradora - Reclamos

Gestión efectiva de Inventarios

Eficiencia en el manejo de las cuentas por cobrar

Mantener las cuentas por pagar a 90 días

**Rango Salarial: \$2,500 a \$3,000 más beneficios.**

Además en <http://streamexecutive.com/index-4puestos.html> encontramos lo siguiente:

### GERENTE DE OPERACIONES

#### *Perfil:*

Desarrollo de estrategias Procedimientos de operación Enfoque al cliente

#### *Experiencia:*

5 años como Gerente de Operaciones o como Gerente de Planta en empresas de Logística, preferentemente del sector automotriz. Manejo de Operaciones de alta complejidad. Experiencia manejando además de la operación, áreas de Servicio a clientes, Recursos Humanos, Administración y Tráfico.

Y por último vemos en [www.jobomas.com](http://www.jobomas.com) el perfil del gerente de operaciones:

### Gerente de Operaciones - Sector Automotor - Trabajos y Empleos en Jobomas Colombia

[Gestión Colombia Ltda.]

Importante Importador del sector Automotor, requiere Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico, Administrador de Empresas o carrera afín, con Especialización en Dirección de Operaciones y /o Logística; con sólidos Conocimientos en Importaciones, Nacionalización, en el área comercial, Supervisión de Personal, Logística, Operaciones de Post Venta, Garantías, Estimación de necesidades e importación de Repuestos, Optimización de Procesos, Habilidades de Negociación. Competencias: Orientación al Logro, Proactividad, Solución de Problemas, Liderazgo, Actitud de Servicio. Experiencia Mínima de tres años en cargos directivos en cualquiera de los sectores importadores de: Automóviles, Ascensores, Maquinaria Pesada, Podadoras, Motocicletas, Aviones, Escaleras Eléctricas, Equipos Biomédicos, Equipos para Excavaciones o Perforaciones o Equipos para Gimnasios.

Si no tiene experiencia en importaciones en alguno de esos sectores, su hoja de vida no será tenida en cuenta. Por favor, en el asunto colocar "Gerente de Operaciones - Sector Automotor".

**Nombre del puesto:** Gerente de Operaciones - Sector Automotor

**Empresa:** Gestión Colombia Ltda.

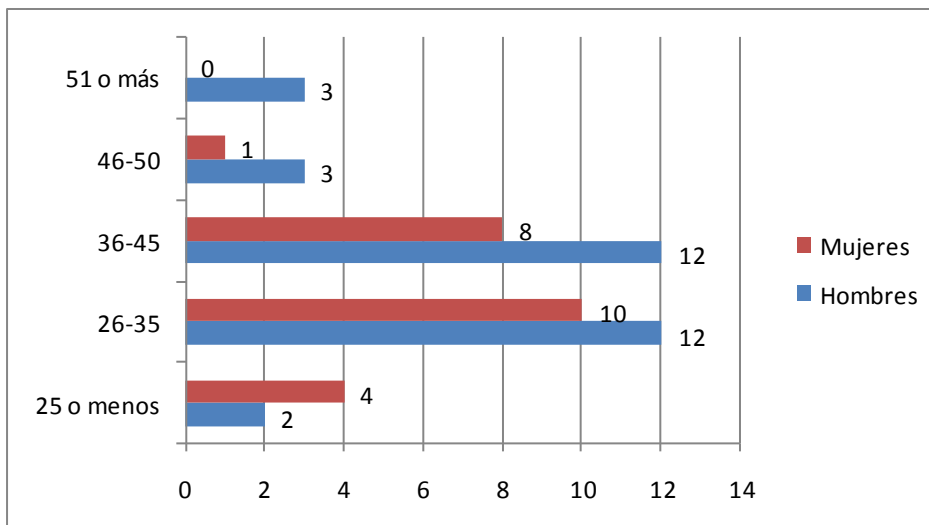
Por lo tanto, se puede decir que para otros países si hay definido un perfil de un gerente de operaciones en el sector automotriz; a razón de que en Costa Rica, aún no se ha explotado o definido como debe de ser el puesto en mención, las empresas optan por contratar a manera externa un profesional con una MBA en Gerencia de

Operaciones o Finanzas y con esto le dan la debida formación del sector automotriz en donde el elegido no conoce o carece de experiencia.

## Análisis de la encuesta

Al comenzar analizando las preguntas 1 y 2 del Anexo 1 para conocer, el sexo y la edad del encuestado, el mismo realiza con la finalidad de dar a conocer, que a pesar de la diferencia del sexo y la edad, todos los encuestados poseen un excelente nivel de análisis y preparación académica. La tabla 1 muestra tanto el sexo del encuestado como el intervalo de edad en la que se encuentra el mismo.

**Gráfica 1. Intervalo de Edades y sexo del encuestado**

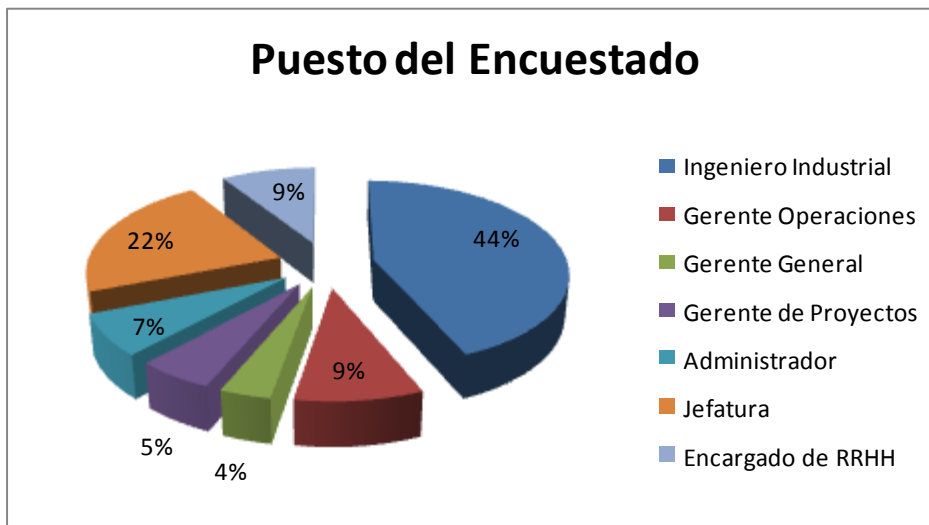


Como se puede apreciar en la gráfica el 76.36% se encuentra entre los 26 y los 45 años, lo cual aporta experiencia y conocimiento a las preguntas que se le realizan; de esta parte, el 57% son hombres, lo que indica que la mujer está en un nivel adecuado y no se margina de la misma encuesta. En estas edades, el profesional está terminando sus estudios a nivel de bachiller o licenciatura y han empezado a hacer sus primeras armas de experiencia en el campo en que se desenvuelven.

En la pregunta 3, se obtiene la siguiente tabla y gráfica por puesto de trabajo del encuestado,

**Tabla 1. Puesto de Trabajo del Encuestado**

Puesto	Cantidad	Porcentaje
Ingeniero Industrial	24	44%
Gerente Operaciones	5	9%
Gerente General	2	4%
Gerente de Proyectos	3	5%
Administrador	4	7%
Jefatura	12	22%
Encargado de RRHH	5	9%
Total	55	100%

**Gráfica 2. Distribución del Puesto de Trabajo del Encuestado**

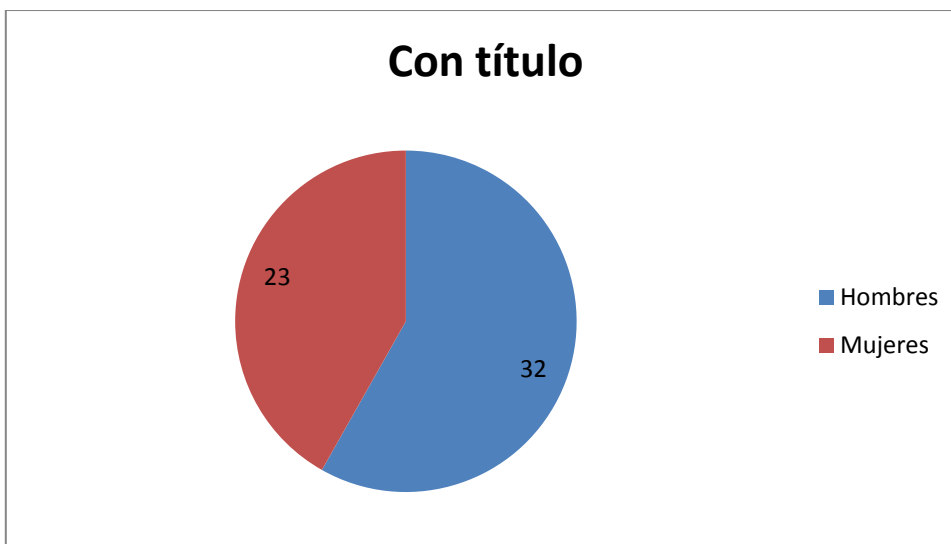
Se puede apreciar que el grupo de mayor opinión corresponde a los ingenieros industriales (44%) y a los administradores (22%), lo cual es un buen patrón comparativo para efectos del presente trabajo. Cabe destacar que apenas el 9% de los encuestados correspondieron a Gerentes de Operaciones y el otro 9% a reclutadores de Recursos Humanos, los cuales enriquecieron este trabajo con sus aportes.

Todos los grupos de profesionales seleccionados para contestar la encuesta tenían el criterio para hacerlo, lo que le da un gran respaldo a los resultados. Los gerentes generales y de operaciones viven la Dirección de Operaciones día a día, por lo que saben qué competencias son necesarias para desempeñarse en el puesto. Los ingenieros industriales fueron incluidos ya que si se comparan los programas de estudio, prácticamente se adquieren los mismos conocimientos. Los administradores en puestos de jefaturas, conocen las funciones de un gerente de operaciones y tienen los conocimientos académicos para dar una opinión válida. Por último, los reclutadores fueron una pequeña cantidad. Sin embargo, en un proceso de selección ellos recogen

las primeras impresiones basados en un perfil que define la empresa para el puesto, pero quiénes realmente tienen el criterio y la última palabra en el proceso, son los gerentes de la empresa, por lo que parece adecuado que los reclutadores sólo representen una pequeña parte del total de encuestados.

La pregunta 4 de la encuesta, plantea la cuestión del profesional graduado, frente a otro candidato que no es graduado, pero sí posee la experiencia, a lo que todos consideran que es mejor tener un título que lo respalde, esto se puede apreciar en el gráfico 3. En números, 23 mujeres y 32 hombres consideran que se tienen más oportunidades de ser contratado en la empresa, cuando se tiene un título de profesional, que tener la experiencia y no tener un título que lo respalde.

**Gráfica 3. Preferencia de ser contratado teniendo un Título**



Al ingresar a la parte de evaluación de las competencias y habilidades es bueno definir el siguiente criterio de evaluación, tomado en base a las medias de cada aspecto evaluado y que serán una guía para determinar la importancia del aspecto calificado, así tenemos la siguiente tabla de evaluación:

**Importancia de las Competencias según la Media Obtenida**

5	4	3	2	1
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Ahora, al iniciar con las competencias técnicas, pregunta número 5 de la encuesta, brinda los siguientes resultados en donde, el grado mínimo de bachiller, la experiencia y los conocimientos en mejora, fueron los mejor evaluados por los encuestados y eso hace ver que para los profesionales, debe de haber un equilibrio entre estos tres, lo cual le permite al gerente de operaciones un equilibrio en cuanto a preparación académica y experiencia. Dado que la Dirección de Operaciones es una de las

actividades que genera más costos en una organización, es importante que su dirigente conozca como implementar las estrategias definidas y también, debe conocer sistemas de control de gestión que sirvan de instrumento para evaluarlas ya que obtuvo una calificación de un 3.36 lo cual está bueno, pero no es lo que se espera para este puesto en cuestión.

**Tabla 2. Competencias Técnicas**

Pregunta 5	Calificación (Número de veces)					Media		Total
Competencia Técnica	1	2	3	4	5	Media	Redondeada	Encuestas
Grado Mínimo de Bachiller	0	4	10	16	25	4.13	4	55
Experiencia administración y Operac	2	5	7	18	23	4	4	55
Conocimientos de mejora continua	6	10	9	9	21	3.53	4	55
control de gestión y manejo de presup	7	6	16	12	14	3.36	3	55
Bilingüe Inglés- Español	9	9	14	16	7	3.05	3	55

El tener inglés como segundo idioma, no fue del agrado de muchos de los encuestados, ya que, como se puede apreciar, está en último lugar del grupo a pesar que al país están llegando varias compañías extranjeras y ya tienen incluido para su contratación, el idioma inglés. Vale recalcar que el inglés como segundo idioma es calificado como bueno a muy bueno, por lo que la ULACIT destaca con respecto a las demás universidades nacionales al integrarlo y hacerlo obligatorio en su programa. Por lo tanto, se puede concluir que el conocimiento que tiene el profesional acerca de las ventajas que les brinda la ULACIT, en cuanto al inglés, es muy poco o escaso, por lo que es conveniente llevar al conocimiento de esta ventaja a cada profesional.

Las medias para las habilidades interpersonales califican a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y buen comunicador como muy bueno a excelentes. Se puede apreciar que el liderazgo, la motivación y la comunicación son vistos en el curso de Gerencia de Recursos Humanos, como factores principales para influir en las personas y hacer que contribuyan a lograr las metas grupales y organizacionales.

**Tabla 3. Habilidades Interpersonales**

Pregunta 6	Calificación (Número de veces)					Media		
	1	2	3	4	5	Media	Redondeada	Total Encuestas
Habilidades Interpersonales								
Liderazgo	0	0	3	10	42	4.71	5.00	55
Trabajo en Equipo	2	3	7	16	27	4.15	4.00	55
Experiencia en manejo de personal	1	7	9	27	11	3.73	4.00	55
Motivador	6	6	9	11	23	3.71	4.00	55
Negociador	4	9	11	10	21	3.64	4.00	55
Comunicativo	9	6	8	10	22	3.55	4.00	55

Generalmente, un gerente de operaciones tiene personal a su cargo, por lo que las habilidades interpersonales se vuelven fundamentales. Esto queda demostrado ya que todas las competencias de este grupo fueron calificadas como indispensables y muy importantes.

De acuerdo a la tabla 4, la mayoría de competencias personales son indispensables en un gerente de operaciones. Dicho en números, 3 de 9 competencias, son consideradas casi de excelencia, por lo que se refleja que tanto la responsabilidad como lo íntegro y trabajar bajo presión, van muy de la mano, para el encuestado; además el grupo más numeroso, 6 de 9, son calificadas igual de muy buenas a excelentes. En realidad, por su concepto, las mismas resultan ser muy importantes sea cual sea el cargo o puesto de trabajo.

Según la opinión del encuestado, acerca de las competencias personales de un gerente de operaciones y dadas las funciones que éste desempeña, las tres mencionadas anteriormente se vuelven fundamentales, lo cual es respaldado por los resultados de la encuesta.

Al conversar de este punto con la Lcda. Saray Piedra, Gerente de Recursos Humanos de Riteve SyC, señala que las competencias personales en el profesional, es algo que va muy de la mano con la educación recibida en el hogar y en donde se inculcan estos valores; a parte de que algunos son aprendidos, como por ejemplo, responder al trabajo bajo presión. Además doña Saray dice, que en un perfil y en una entrevista, el gerente de operaciones debe mostrar una alta calificación en estos puntos debido a que, por el tipo de actividad a la que se está dedicando, no debe haber dudas de su imagen, trayectoria y principios éticos y morales ya que al haber duda en estos puntos, el candidato será descartado del proceso de selección.

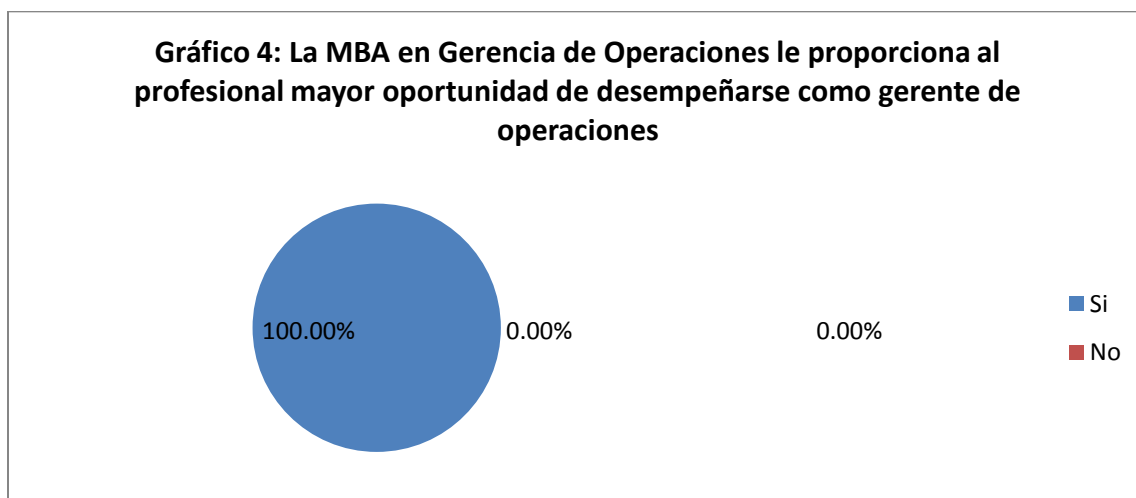


**Tabla 4. Competencias Personales**

Pregunta 7	Calificación (Número de veces)					Media		
	1	2	3	4	5	Media	Redondeada	Total Encuestas
Competencia Personal								
Responsable	0	1	5	13	36	4.53	5.00	55
Integro	0	1	5	14	35	4.51	5.00	55
Trabajo bajo presión	3	0	3	9	40	4.51	5.00	55
Honesto	3	0	7	7	38	4.40	4.00	55
Analítico	0	1	9	16	29	4.33	4.00	55
Respetuoso	0	4	6	15	30	4.29	4.00	55
Organizado	0	4	5	17	29	4.29	4.00	55
Transparente	3	0	7	14	31	4.27	4.00	55
Proactivo	5	1	4	17	28	4.13	4.00	55

En la pregunta 8, se indaga de cómo el mercado laboral nacional, puede proveer de un gerente de operaciones en el sector automotriz aunque no haya una especialidad como tal; el 98% de los encuestados respondieron afirmativamente, lo cual indica que en las universidades, se están formando estos profesionales;

Con respecto a la pregunta 9, ¿proporciona un MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones mayor oportunidad de desempeñar como Gerente de Operaciones?, el 100% opina que sí. Vale aclarar que aunque no se presentaron preguntas abiertas en esta encuesta para preguntar las razones de la respuesta que cada persona daba, en las conversaciones tenidas con los profesionales se destaca que este MBA daría mayor oportunidad en un proceso de selección si el resto de competencias de los candidatos estaban en igualdad de condiciones. Por sí sola, esta maestría no haría diferencia.



La pregunta 8 plantea lo siguiente: ¿Cree usted que en el mercado laboral de Costa Rica, se puedan encontrar profesionales que cumplan con las competencias esperadas para ocupar el puesto de gerente de operaciones en el sector automotriz? El 98% de los encuestados responden afirmativamente por un 2% restante que opina lo contrario; así se puede apreciar que en cuanto a preparación, en Costa Rica existen profesionales que pueden desempeñar puestos importantes en las organizaciones, lo cual da credibilidad a las universidades en su proceso de formación de los mismos; por otra parte, al consultarle esto a los gerentes de recursos humanos de Toyota y Nissan, indican que en el mercado nacional si se encuentran profesionales con las cualidades para ocupar el puesto en mención, además, en cada lugar siempre hay un colaborador que desarrolla las habilidades interpersonales para manejar un puesto de gerente de operaciones, aunque el mismo no sea titulado; por lo que se utiliza en un puesto de asistente para el nuevo gerente y que viene a aportarle la cuota de experiencia en el campo que éste necesita.

Esta pregunta viene a reforzar la pregunta 4 en donde se dice lo siguiente:

Según su opinión, marque la opción de la persona que tendría más oportunidades de ser contratada en la empresa de acuerdo con la política de su compañía.

- a. (    ) Profesional ( con título) pero sin experiencia
- b. (    ) Experiencia pero sin título

El 100% de los encuestados responden la opción a), lo cual indica que su título profesional es indispensable; no obstante si se compara con la pregunta 10 en donde se plantea la siguiente pregunta: ¿Considera que la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales son suficientes para desempeñar con éxito el puesto de gerente de operaciones (aunque no se tenga una carrera o especialidad afín a la gerencia de operaciones)? El 62% responde que no, por un 38% de los encuestados que están de acuerdo en que la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales; de esta forma se demuestra lo mencionado anteriormente, en donde se hace ver que cuando las empresas tienen dentro de su organización, personas que tienen la experiencia, el conocimiento y las habilidades, le dan la oportunidad de desempeñarse en el puesto y no contratar un profesional que venga a desempeñarse en ese cargo y ahorrarse todo el proceso de inducción; así dan al personal la motivación en ese campo.

Por otra parte, los perfiles que presentan las empresas en las ofertas de trabajo y la opinión de los profesionales los estudios en alguna carrera afín y la experiencia son una constante. Hay opiniones divididas:

- Los estudios son la base de la profesión.
- Las empresas forman a sus trabajadores de acuerdo a sus necesidades.
- Los estudios no son indispensables pero ayudan a tener un status en el ambiente gerencial, etc.

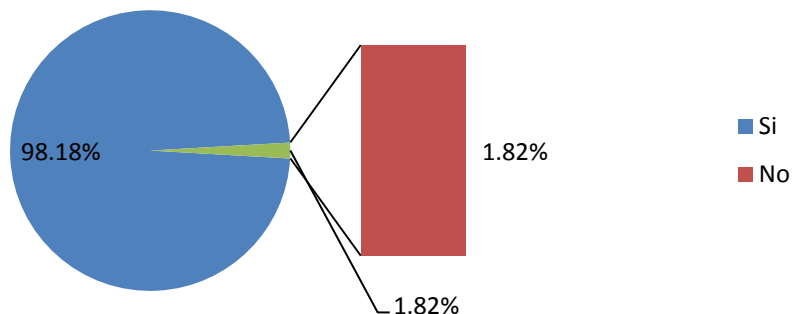
Podría ser que la respuesta a esta pregunta dé una idea de qué tanta influencia hayan tenido estas variables en el desarrollo de la carrera de los encuestados. Definitivamente todo parece indicar que estas variables se complementan, y que nadie llegaría a un puesto gerencial sin la combinación necesaria de experiencia, estudios profesionales y habilidades interpersonales.

**Gráfica 5: Es importante la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales para desempeñar con éxito el puesto de gerente de operaciones, aunque no se tenga una carrera o especialidad afín**



Volviendo nuevamente a la pregunta 8, la finalidad de la misma incide en el conocimiento de si las universidades están sacando la tarea de ofrecer profesionales bien preparados en el área. Ninguno de los encuestados respondieron que no. Sin embargo, al tener que ser un gerente competente en varias áreas y no solo en la parte de conocimientos, el que haya profesionales que cumplan con todas estas competencias no depende solo de las universidades sino también de las empresas mismas (que los terminan de formar), de la personalidad y de la familia y la sociedad misma que inculcan comportamientos y valores.

**Gráfica 6: En el mercado laboral de CR, se pueden encontrar profesionales que cumplan con las competencias esperadas para ocupar el puesto de gerente de operaciones en el sector automotriz**



## Conclusiones y Recomendaciones

Con base en la encuesta realizada, se puede concluir que las competencias que, las empresas del sector automotriz buscan, en un gerente de operaciones son habilidades interpersonales, competencias personales y competencias técnicas; esto por cuanto en dicho sector se da importancia a las habilidades que presenta el profesional y que deben de ir de la mano con las otras dos, a saber, competencias personales y competencias técnicas; por lo tanto se comprueba la hipótesis planteada en el trabajo.

De cada grupo de competencias se pueden mencionar las tres que tienen más peso en su sector; es decir:

Habilidades Interpersonales: Liderazgo, trabajo en equipo y manejo de personal.

Competencias Personales: Responsable, íntegro y trabajo bajo presión.

Competencias Técnicas: Grado mínimo de bachiller en Ing. Industrial, Administración o afín, experiencia en administración y operaciones y por último, conocimientos en mejora continua.

La rotación laboral en estos puestos es muy pequeña, lo cual confirma el hecho de que los contratados, en un puesto de gerencia de operaciones, dan la talla y cumplen con lo que se requiere de ellos y no hay necesidad de buscar mano de obra extranjera para ocupar una vacante en este sector.

El 100% de las personas encuestadas han dicho que la MBA en Gerencia de Operaciones le proporciona al profesional mayor oportunidad de desempeñarse como gerente de operaciones; no obstante al contraponer dicha información con la pregunta: "Es importante la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales para desempeñar con éxito el puesto de gerente de operaciones, aunque no se tenga una carrera o especialidad afín", se puede apreciar que el 38.18% está de acuerdo y el 62.82% está en desacuerdo; lo cual indica que no se asegura lo dicho por el encuestado en ambas preguntas.

Dada la importancia que tiene la ULACIT en la formación de Gerentes de Operaciones, es conveniente que para fortalecer su dirección en el sector automotriz, se puedan realizar convenios de cooperación con algunas agencias de autos, a saber, Purdy Motor, Nissan, Grupo Q, entre otros; de manera que se realicen seminarios o charlas en donde el estudiante de la maestría, pueda fortalecer su conocimiento y formación en dicho sector con miras a una mejor competencia, a la hora de participar en procesos de selección de un gerente de operaciones en dichas empresas; esto debido a que se considera provechoso la experiencia del gerente de operaciones.

En la parte de preparación, es conveniente que se establezcas acuerdos de cooperación con algunas agencias de autos, debido a que el profesional recién graduado, puede optar por un puesto de jerarquía en dicha empresa, si se le ha

preparado adecuadamente; para asegurarse de contar con la debida formación, la ULACIT debe de tener acercamientos con las empresas del sector automotriz y ver la forma de fomentar la cooperación entre las instituciones.

Además, la ULACIT debe de tener una campaña publicitaria en donde cada persona conozca acerca de esta Universidad y el refuerzo que se hace en el idioma inglés, el cual es vital que el profesional presente competitividad en este campo.

## Bibliografía

Academic Innovations. (s.f.) Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS): Final Report Available. Recuperado el 9 de Mayo de 2011 de <http://www.academicinnovations.com/report.html>

Ayala, Juan Carlos. (2005). Manual de competencias básicas en Gestión. Recuperado el 9 de Mayo del 2011 de <http://www.pdfTOP.com/view/aHR0cDovL3d3dy50cmFiYWpLmdvYi5hci9kb3dubG9hZHMvY2FsaWRhZC9tYW51YWxfZ2VzdGlubi5wZGY=>

Heizer, J; Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas.* (8 ed.). España: Pearson Educación, S.A.

Organización Internacional de Trabajo; Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f.). Competencia laboral. Recuperado el 9 de Mayo del 2011 de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Definición de competencia. Recuperado el 9 de mayo de 2011 de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Director de Operaciones. Recuperado el 9 de mayo de 2011 de <http://www.autocareerstoday.net/explore/service/index.php?id=8&spanish=true>

Anexo 1

## Investigación de Competencias Gerente de Operaciones

Esta pequeña encuesta tiene como objetivo identificar las competencias de un gerente de operaciones en el sector automotriz. Su participación en esta encuesta es totalmente voluntaria, además, al completarla le podemos asegurar que sus respuestas son confidenciales. Hacemos hincapié en que no existen respuestas correctas o incorrectas y es muy fácil de completar. Usted necesitará un aproximado de 10 minutos para completarla, por lo que agradecemos, de antemano, su ayuda para brindar todas las respuestas y la información que necesitamos.

Si se le presentara alguna inquietud o duda, puede localizarme al 8397-7161 o enviarme un correo a [patrickorozco@hotmail.com](mailto:patrickorozco@hotmail.com)

1. ¿Cuál es su género?

- Mujer
- Hombre

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- 25 o menos
- 26-35
- 36-45
- 46-50
- 51 o más

3. Marque con una (X) su puesto actual

Ing. Industrial

Gerente de Operaciones

Gerente General

Estudiante de MBA

Encargado de RRHH

Otro. Especifique \_\_\_\_\_

4. Según su opinión, marque la opción de la persona que tendría más oportunidades de ser contratada en la empresa de acuerdo con la política de su compañía.

a. ( ) Profesional ( con título) pero sin experiencia

b. ( ) Experiencia pero sin título

5. Califique de 1 a 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo, cada una de las siguientes competencias técnicas de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

Conocimientos en métodos de mejora continua.

Grado mínimo de bachiller en Ing. Industrial, Administración o carrera afín

Conocimientos en control de gestión y manejo de presupuestos

Bilingüe Inglés-Español.

Experiencia en áreas de administración y operaciones en empresas similares

6. Califique de 1 a 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo, cada una de las siguientes habilidades interpersonales de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

Trabajo en equipo

Motivación

Liderazgo

Experiencia en manejo del personal

Comunicativo

Negociador

7. Califique de 1 a 5, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo, cada una de las siguientes competencias personales que tiene en un gerente de operaciones:

Honesto

Proactivo

Responsable

Integro

Analítico

Respetuoso  
Organizado  
Transparente  
Capacidad de trabajar bajo presión

8. ¿Cree usted que en el mercado laboral de Costa Rica, se puedan encontrar profesionales que cumplan con las competencias esperadas para ocupar el puesto de gerente de operaciones en el sector automotriz?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que una maestría en Gerencia de Operaciones le proporcione a un profesional mayor oportunidad de desempeñarse como gerente de operaciones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales son suficientes para desempeñar con éxito el puesto de gerente de operaciones (aunque no se tenga una carrera o especialidad afín a la gerencia de operaciones)?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_