

Investigación: Determinar las competencias requeridas por un MBA para implementar la Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. para el año 2012¹.

Andrea Suarez Fonseca., Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), 2012

Resumen

Costa Rica se enfrenta a una alta competencia global, por lo que Clima Ideal una empresa de producción nacional, debe estar preparada para competir con las empresas de la industria, para lo que debe poseer en su estructura organizacional el Gerente de Operaciones capaz de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo. La presente investigación pretende determinar las competencias requeridas por un MBA para implementar dicha posición en Clima Ideal S.A.

Palabras claves

Operaciones, Gerencia, Competencia.

Abstract

Costa Rica faces a high global competition, in response, Clima Ideal S.A. should be prepared in order to compete to other companies of the industry, must have an Operations Manager, able to fulfill the company's need of growth and development. This investigation aspires to determinate the required competences by a Master Business Administration in order to implement the Operations Manager in Clima Ideal S.A.

Keywords

Operations, Management, Competence.

Introducción

La presente investigación pretende identificar las competencias requeridas en un profesional de grado académico de posgrado, que lo califiquen como idóneo para la implementación de una Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A.

Se requiere definir las razones que invitan a la creación de esta posición, cuáles son las responsabilidades esperadas de este puesto así como los procesos a ejecutar dentro del grupo de trabajo a implementar y a ser liderado por esta nueva gerencia.

Se requiere estudiar la población laboral, con el objetivo de recopilar las consideradas necesidades y demandas de la posición mencionada por los usuarios en general, para este proceso se utilizarán herramientas de aplicación de encuestas y análisis de resultados

¹ Se realiza la salvedad que el Poster utilizado para la defensa de esta investigación fue titulado: "Determinar las competencias requeridas por un MBA para implementar la Gerencia de Operaciones en una empresa de producción nacional para el 2012", con el propósito de proteger el secreto profesional de la empresa sujeto de estudio.

Problema

Cuáles son las competencias requeridas por un MBA para implementar la Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. en el 2012.

Planteamiento

Se requiere implementar una Gerencia de Operaciones que lidere las actividades relacionadas a la Administración de operaciones de la organización.

Objetivo General

Determinar las competencias requeridas para la implementación de la Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. en el año 2012.

Objetivos específicos

- Determinar los antecedentes que incentivan la creación de esta nueva posición.
- Definir responsabilidades de la Gerencia de Operaciones.
- Definir las competencias requeridas en una Gerencia de Operaciones.

Justificación

Como reacción evidente a un mundo globalizado y en un país con políticas de atracción de Inversión Extranjera Directa, durante los últimos años, el comercio general de Costa Rica ha crecido de forma constante, para el 2002 la Inversión Extranjera fue de 625 millones de dólares, mientras que para el 2010, esta misma línea de la balanza de pagos, ascendió a 1404 millones de dólares, lo que demuestra que al ritmo del ingreso de flujo extranjero así también aumenta la demanda de producciones y servicios en el mercado local costarricense. (Mideplan, 2011)

Las empresas nacionales han entrado en una alta demanda de producción, lo que ha llevado a Clima Ideal S.A. a incrementar sus niveles de venta y a su vez sus niveles de elaboración, por lo que con el corto paso de los años se ha diseñado e instalado una nueva infraestructura organizacional de producción.

Bajo esta premisa esta nueva infraestructura de producción deja al descubierto el servicio de provisión de materias primas, de logística, custodia y de negociación con los sus proveedores.

Marco Teórico

La administración de operaciones, a diferencia de las gerencias de unidades de ventas o de administración financiera, tienen el privilegio de impactar a toda la organización de forma directa, permite ver la organización de una forma integrada, consolidar las necesidades y propósitos de los distintos departamentos o unidades productivas, al ser el propio objetivo del departamento de operaciones satisfacer la demanda de sus usuarios, logrando no solo satisfacer las gerencias de las líneas productivas, sino también inversionistas, clientes y hasta proveedores.

Para comprender la importancia de la Gerencia de Operaciones es de suma relevancia destacar los antecedentes globales que respaldan la necesidad de la Gerencia de Operaciones.

“La administración de operaciones es la ciencia de asegurar que los bienes y servicios se produzcan y entreguen con éxito a los clientes” (Collier & Evans, 2009). Sus principales antecedentes viene desde la segunda guerra mundial, en la que se aplican los principios de la industrialización, pero sus orígenes se remontan a la época de Adam Smith, periodo en la que se dieron las premisas de esta administración, al mencionar en su obra La riqueza de las Naciones, 1776, Adam Smith, que se debía dividir el trabajo, para generar especialización del trabajo y en el tanto se reducirán los costos de producción. (Smith, 2006) Así muta la necesidad de diseño y coordinación de tareas especializadas, pasando por Henry Gantt y manteniendo referencias a grandes gurús del tema, como en esta era moderna lo son Roger Schroeder y otros grandes autores citados en el desarrollo de este documento.

Principales antecedentes que justifican la necesidad de la Gerencia de Operaciones.

Globalización

Costa Rica es un país ubicado en el ranking número 61 en el Índice de Competitividad Global para el periodo 2011-2012 (The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings) lo que evidencia que es un país que compete en un mundo globalizado y que sus propósitos de desarrollo están estrechamente enlazados a escalar posiciones en este ranking, al considerar la Inversión Extranjera Directa como uno de los cuatro principales motores del comercio costarricense y su economía.

Para el año 2011 la revista Latin Business Chronicle, ubicó a Costa Rica en la posición número cuatro de globalización a nivel latino (LBC Staff, 2012) al considerarse un importante origen e incremento de exportaciones mundiales y ser un destino de atracción de Inversión Extranjera Directa.

Competencia

Nuestros comercios se exponen en un mundo altamente globalizado, lo que incrementa el nivel de competencia y competidores en el mercado, por lo que la Gerencia de Operaciones debe procurar desarrollar sus objetivos con la visión de generar ventaja competitiva en el negocio que compete.

Porter, indica que la ventaja competitiva se desarrolla por el análisis y actividades que se desarrollan desde el diseño, producción entrega y soporte del producto (Porter, 1987), indicando entonces que un alto porcentaje en la construcción de la ventaja competitiva está centrada en las responsabilidades y objetivos de la Gerencia de Operaciones.

Estrategia

“La estrategia de operaciones define como ejecutará una organización sus estrategias de negocios seleccionadas.” (Evans et al., 2009). La estrategia de operaciones no solo está estrechamente ligada, sino que es la respuesta consecuente a las prioridades y objetivos del negocio, es decir es parte integral y de alto impacto para alcanzar las prioridades competitivas

del negocio. Como ejemplo, si la empresa decide competir por un bajo costo en sus precios de venta, implica que la estrategia del departamento de operaciones este enfocado en producir al menos costo viable, conlleva efectividad en los procesos productivos y adquisición de bienes a bajo costo, con este ejemplo se pretende demostrar el efecto que tiene la táctica diseñada por la Gerencia de Operaciones en el desempeño de la estrategia general de la empresa y por tanto del negocio.

Responsabilidades que posee la Gerencia de Operaciones

Evans et al. (2009), en su libro Administración de Operaciones: Bienes, servicios cadenas de valor, describen las siguientes como las principales actividades que un departamento de operaciones

- Apoyar la estrategia a largo plazo de la operación, a través del desarrollo de mejores bienes o servicios en base a la opinión de sus clientes.
- Utilizar tanto la información de los clientes internos, externos, proveedores y finanzas para una mejor toma de decisiones.
- Procurar procesos que cumplan con los propósitos de agilidad y rapidez, tomando la tecnología como herramienta de apoyo
- Velar por la calidad de sus bienes, servicios y procesos, reduciendo errores, desperdicios y asegurando por tanto la mejora continua.
- Garantizar una cadena fluida de materiales y actividades operativas desde el cliente hasta el proveedor y viceversa.
- Desarrollar prácticas de recursos humanos que promuevan el desarrollo del personal involucrado y que fomente un equipo de trabajo de alto desempeño.
- Adaptarse al mundo globalizado y cambiante al que se enfrentan las organizaciones actuales, aprendiendo entonces de forma continua (p. 6).

Operaciones busca satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, resguardando la calidad de los productos adquiridos y diseñando su cadena de valor de acuerdo a la demanda productiva, ya sean bienes o servicios, se agrupa entonces como mínimo su responsabilidad de decisión sobre procesos, capacidad, inventarios y mano de obra.

Según Jay Henzar y Barry Render, en su publicación Principios de Administración de operaciones, 2004, la Gerencia de Operaciones, es la responsable de la producción de bienes y servicios, por lo tanto, debe tomar las decisiones que están relacionadas a este proceso de transformación, las principales actividades necesarias para cumplir con esta finalidad son los procesos, la mano de obra, la capacidad de producción, los inventarios y la calidad. (Heizer & Render, 2004)

Evans et al.(2009) los explica:

Procesos: abarca tecnología, procesos, plantas y depósitos, determina cual es el proceso que físicamente se debe ejecutar para desarrollar el bien o el servicio

Mano de obra: entra en esta sección la relación y conocimiento que va desde la definición de necesidades de mano de obra hasta la relación con Recursos Humanos como soporte en el

proceso de selección, reclutamiento, rotación de personal, capacitación e incentivos. Varía de forma significativa si las operaciones son desarrolladas para una empresa dedicada a bienes que para una de servicios.

Capacidad de producción: se debe definir, monitorear y medir las capacidades productivas según el negocio, determinando unidades, cantidades y tiempo, tanto en acciones a corto plazo como a largo plazo.

Corto plazo: acciones relacionadas a capacidad de mano de obra, inventario otros.

Largo plazo: decisiones relacionadas a infraestructura, maquinaria, equipo.

Inventarios: decisión sobre que se compra, como, donde y a quien se compra, cuando se compra y cuanto, como se almacena. Como básico a esta responsabilidad la Gerencia de Operaciones debe conocer cuánto vale su inventario, como rota su inventario en relación a las ventas y cuáles son sus existencias, en síntesis lo que demanda una administración efectiva del flujo de materiales.

Calidad: la Gerencia de Operaciones es la responsable de cumplir con los niveles de calidad esperados, ya que como se muestra, no solo es la responsable de entregar la materia base de producción sino de determinar la forma en que las mismas van a ser transformadas, teniendo en cuenta dentro de sus metas generar ventaja competitiva y satisfacer desde los clientes internos y externos, hasta accionistas y proveedores. (p.6-11)

Competencias requeridas por una Gerencia de Operaciones

La Gerencia de Operaciones al tener una mezcla tan interesante de integración de deseos empresariales, debe también realizar una mezcla entre recursos, mano de obra y tecnología en busca del cumplimiento de los objetivos generales y estratégicos descritos. Esta mezcla determina que el Gerente de Operaciones debe mantener la integración del desarrollo de su departamento con los demás departamentos de la empresa; contabilidad, finanzas, unidades de ventas. Decidiendo sobre las compras, logística, procesos y el personal que interviene, así desarrolla una perspectiva global del negocio y de su entorno.

Dados los propósitos y responsabilidades definidas para la Gerencia de Operaciones, al agrupar las actividades de mayor relevancia y trascendencia, se describen las competencias requeridas para la implementación de esta Gerencia de Operaciones.

Para efectos de esta investigación se realizará un enfoque en las siguientes habilidades sociales (Goleman, 2000)

- **Influencia:** *“es la capacidad de ejercer poder sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular”.* (Goleman et al.,2000)
- **Comunicación:** *“La comunicación es el proceso mediante el cual puede transmitir información de una entidad a otra...es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información”* (Goleman et al.,2000)
-

John Maxwell, en su libro Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo, postula como la ley # 14 La ley de la Comunicación. La interacción aviva la acción. Postula en la misma que la comunicación incrementa el compromiso y la conexión entre los grupos y así genera acción. (Maxwell, 2011)

- Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de influenciar en otros para lograr objetivos establecidos, pretende lograr acciones de forma voluntaria y no a través de la coerción, enlaza en sus decisiones el equilibrio entre responsabilidades, presión y metas.
- Catalización del cambio: Es la habilidad de mitigar el impacto emocional que los cambios traen consigo, la alarma innecesaria, la cordura y la promoción del cambio como un todo positivo, invitando a nuevos reclutas a la causa.
- Resolución de conflictos: Capacidad de resolver conflictos de forma positiva, pretendiendo confrontaciones necesarias pero eficaces, tiene en sus principales características: escuchar, analizar. *“Brinda un espacio de interacción y comunicación entre personas y les permite buscar soluciones que satisfagan sus intereses”* (Guillen & Paniagua, 2009)
- Colaboración y cooperación: esta aptitud, genera un equilibrio entre el propósito de la tarea asignada y las relaciones personales en el proceso.

Logran a través de la colaboración y el compartir recursos, planes y otros, un ambiente amigable y colaborativo, lo que logra disminuir las ausencias y la rotación de personal.

- Habilidades de equipo: un equipo de trabajo corresponde al agrupamiento de personas que trabajan en conjunto con un propósito y por una meta compartida. Las habilidades equipo trascienden a la capacidad de desarrollarse como iguales.

Procesos

Responsabilidad: Diseñar los procesos idóneos para ejecutar las cadenas de producción, abastecimiento, almacenamiento, compra y entrega.

Conocimiento técnico: Conocimiento en diseño de procesos mediante herramientas tales como flujogramas (horizontal) y administración de operaciones.

Habilidades sociales (softskills):² Trabajo en equipo, comunicación y catalización del cambio. Debido a que la definición de procesos va a promover mejoras continuas y a implementar mejores prácticas, lo que hace indispensable que el personal sea parte de las mejoras, disminuya la resistencia al cambio y participe en conjunto para las nuevas metas.

² Habilidades blandas (softskills): se conoce con este término a las habilidades sociales de relación interpersonal, consideradas indispensables para el éxito del desempeño laboral (Yturralde, 2012)

Producto esperado: Desarrollo y ejecución de procesos de forma lineal, que permitan satisfacer la demanda de cada una de los usuarios.

Mano de obra:

Conocimiento técnico: administración de personal, medición de productividad, estrategias de desempeño.

Habilidades sociales (softskills): liderazgo, comunicación e influencia

Producto esperado: eficiencia de los costos fijos, disminución de rotación de personal e incremento de capital intelectual³

Capacidad de producción

Conocimiento técnico: definición de la ejecución de la estrategia de capacidad, capacidad proyectada, efectiva y eficiencia planificando las necesidades de capacidad del negocio. (Render et al., 2004)

Habilidades sociales (softskills): Comunicación

Producto esperado: medición de resultados de producción y toma de decisiones de acuerdo a los indicadores generados.

Inventarios:

Conocimiento técnico: Administración de materiales.

Habilidades sociales (softskills): Comunicación, Habilidades de equipo

Producto esperado: eficiencia de capital de trabajo, no permitir inversiones adicionales en inventario pero evitar rupturas del inventario.

Calidad:

Conocimiento técnico: Normas internacionales de Calidad, ventaja competitiva.

Habilidades sociales (softskills): Habilidades de equipo, liderazgo e influencia

Producto esperado: Cumplimiento de la calidad esperada de cada proceso productivo.

Definiciones:

Operaciones: corresponde al proceso por el que se transforma una materia prima en un producto final, sea bienes o servicios.

Inventario: materiales o artículos en existencias en espera de ser convertidos al producto medio o final según el desarrollo de la producción.

³ Capital intelectual: generación de conocimiento a través de la experiencia y la formación técnica, es lo que finalmente cosechan cada uno de los funcionarios de una empresa y lo que permite que una organización avance y crezca.

Procesos: *Secuencia de actividades que pretende generar cierto resultado como un bien físico, servicio o información.* (Evans et al., 2009). Así mismo según su enfoque se agrupan en tres tipos; Procesos de creación de valor, Procesos de apoyo y Procesos de administración general. Los procesos pretenden diseñar de acuerdo al propósito o camino que se debe recorrer hasta llegar al producto esperado, sea un bien o servicio una parte del desarrollo del bien o servicio y no por estructura jerárquica o organizacional.

Procesos de creación de valor: bienes y servicios primarios (Evans et al., 2009)

Procesos de apoyo: enfoque en abastecimiento, materiales, inventarios, soporte, investigación y desarrollo (Evans et al., 2009)

Procesos de administración general: finanzas, recursos humanos y mercadeo.

Cadena de valor: La cadena de valor es definida por (Evans et al., 2009) como una red de procesos que crea valor para los clientes. Según Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, describe la cadena de valor como una herramienta que permite separar a la empresa desde un todo a sus actividades estratégicas, permitiendo entonces comprender el comportamiento de la organización, cada una de estas actividades pretenden diseñar, producir, comercializar y apoyar el producto puesto en el mercado. *“La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”* (Porter, 1987)

Bien: producto tangible y consume o usa

Servicios: actividad o producto de un proceso que no entrega en sí un artículo tangible.

Marco Metodológico

Dicho estudio se dirige a comprobar las competencias requeridas para el puesto de Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. para el 2012.

El presente estudio es basado en un primer análisis teórico bibliográfico y bajo un enfoque de medición estadística cualitativa, para el que se desarrolló una encuesta con una muestra intencional de cincuenta personas, personal de Clima Ideal S.A. y que en común son miembros de áreas relacionadas con Operaciones o son los usuarios de mayor importancia o impacto organizacional.

Enfoque de la investigación

Se determina un enfoque cualitativo de investigación dado el propósito del estudio, según Hernández, Fernández, & Baptista, (2010), *“la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”*

“El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de lo fenómenos que lo rodean...” (Baptista et al., 2010).

Instrumento de estudio.

Corresponde a la herramienta utilizada para confirmar el objeto de estudio, consiste en una encuesta de once preguntas mixtas (cerradas y abiertas) aplicado a cincuenta personas calificadas como sujetos de estudio. La encuesta es aplicada presencialmente y los datos obtenidos han sido tabulados en la herramienta de libre acceso Survey Money (encuestas en línea).

Sujetos de estudio: Población y Muestra

Lugar de la investigación

Empresa de producción nacional Clima Ideal S.A., dedicada a la solución de climatización ambiental con más de 45 años en el mercado, líder de la industria del aire acondicionado. Ubicación Pavas. San José, Costa Rica. Teléfono 2299 53 53. (Clima Ideal S.A., 2011)

Población y muestra

Miembros de esta organización, mayores de edad, educación secundaria finalizada y que desempeñan procesos que impactan las actividades de operaciones, correspondiente a cincuenta miembros de las áreas de Bodega, Compras, Transportes, Finanzas y usuarios de consumo de Stock de la Unidad de ventas Comerciales.

Fuentes de información

Se define como fuente primaria de información, el testimonio obtenido por los sujetos de estudio, usuarios directos de los servicios de Administración de Operaciones.

Se define como fuente secundaria de información, los documentos de texto, debidamente citados, tales como; libros de texto, Diccionarios enciclopédicos y páginas Web de fuentes confiables.

Alcance y limitaciones de la investigación

El alcance de la investigación es Determinar las competencias requeridas por un M.B.A para implementar la Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. en el 2012.

La principal limitación de la investigación es que la población estudiada tiene como característica no documentada una mayoría de experiencia acumulada dentro de la misma organización y al basar esta investigación en una propuesta para una posición y departamento inexistente la visión de la población podría arrojar datos sesgados.

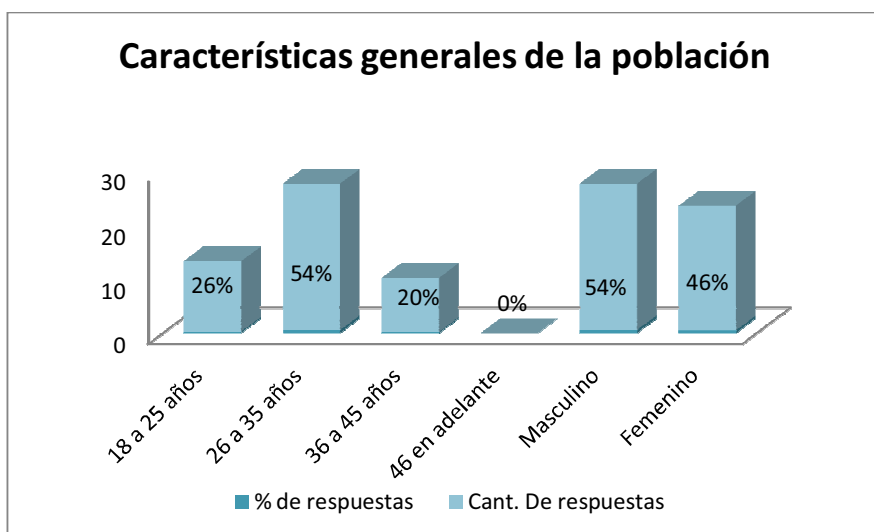
Análisis e interpretación de resultados

A continuación el análisis e interpretación de los datos más relevantes obtenidos del instrumento de estudio aplicado para Determinar las competencias requeridas por un M.B.A para implementar la Gerencia de Operaciones Clima Ideal S.A. en el 2012.

1- Características generales de la población.

La encuesta fue realizada a 50 miembros de la organización Clima Ideal S.A., la distribución general de los encuestados es:

Figura n°1.



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

El sexo predominante de los encuestados es masculino (54%) y el rango de edad dominante de esta población es la posición entre los 26 a 35 años (54%) y en segunda posición la población entre los 18 a 25 años (26%).

Se concluye que la población es personal con acumulación de experiencia media, por lo que los identifica como una fuente eficiente de generación de información.

2- Posición organizacional de los encuestados

La muestra encuestada se ubica dentro de los departamentos seleccionados de la siguiente forma:

Figura n°2.



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

Los encuestados pertenecen en primer lugar por cantidad al área de Finanzas (38%) y en segundo lugar por cantidad al área denominada Cliente interno (35%)⁴.

El personal de Finanzas interviene en el proceso de operaciones como un medidor de desempeño y cumplimiento de las tareas y el impacto financiero que las mismas generan a la empresa.

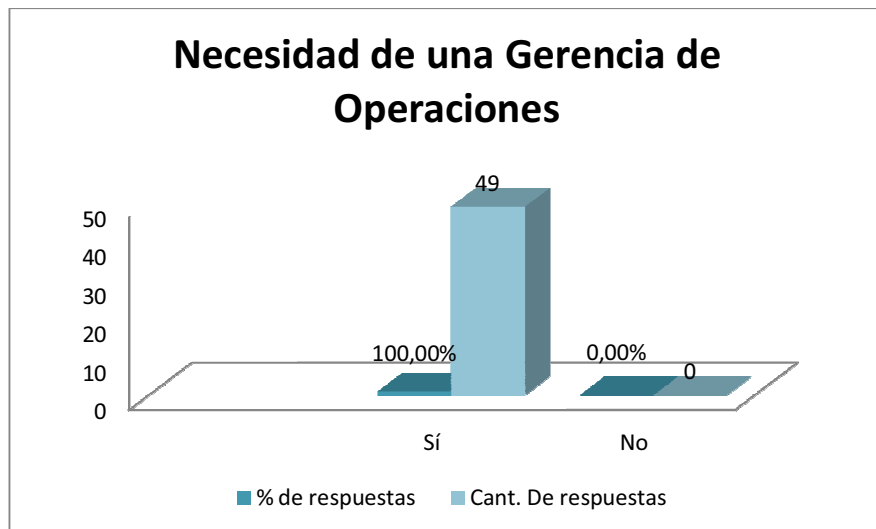
El Cliente interno, corresponde al usuario directo del servicio y las tareas ejecutadas de operaciones.

3- Percepción de la necesidad de la Gerencia de Operaciones Clima Ideal S.A.

Se evalúa la percepción de los encuestados sobre la necesidad de una Gerencia de Operaciones para la empresa sujeto de estudio y la respuesta de la población que un 100% respalda esta necesidad.

Figura n°3.

⁴ Se denomina cliente interno a todo el personal que utiliza y demanda el servicio de Compras, Importaciones, Bodega y Transporte.

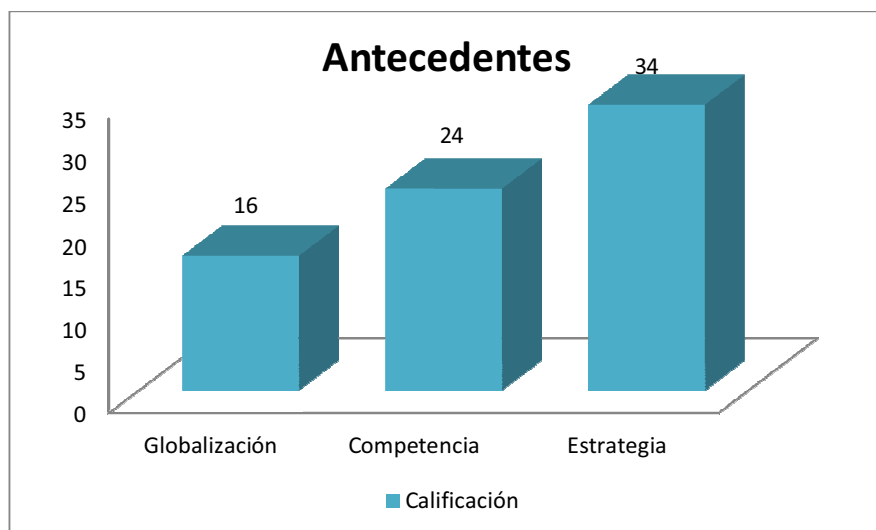


Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

4- Principales antecedentes que determinan la necesidad de una Administración de Operaciones.

En los siguientes gráficos se observa como los encuestados consideran cual de los antecedentes definidos, tiene mayor impacto en la necesidad de una Administración de Operaciones

Figura n°4



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

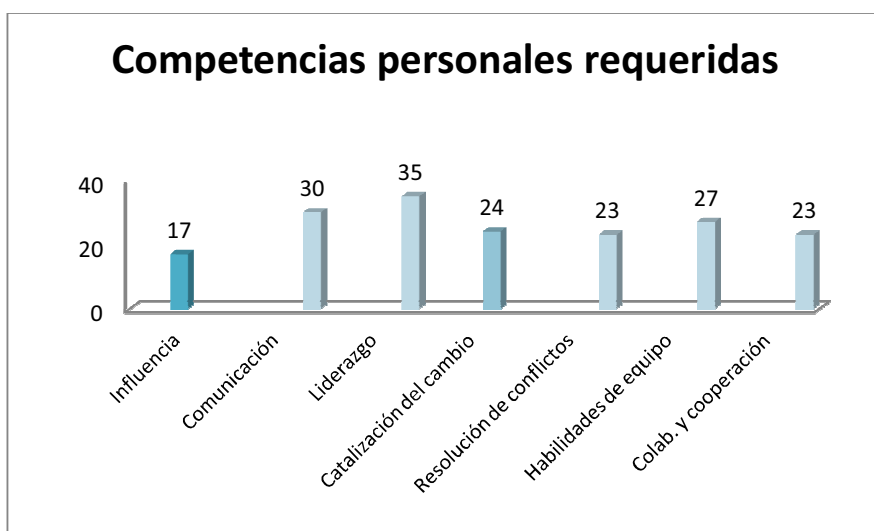
Los resultados mostrados en el gráfico, señalan que la mayoría de la población considera que la máxima calificación por impacto e importancia, corresponde a Estrategia (34 personas) y el segundo principal antecedente se atañe a la Competencia (24 personas).

La importancia de conocer que cree la empresa sobre la necesidad de una Gerencia de Operaciones es interpretada como un beneficio para una futura implementación, al confirmar que los usuarios reconocen que esta responsabilidad tendrá un impacto positivo dentro de la organización.

5- Competencias personales para ocupar el puesto de Gerencia de Operaciones.

El siguiente gráfico muestra como la población determina cuál es nivel de importancia de las competencias personales citadas en el presente artículo y extraídas del libro teórico base del análisis "Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor. David A. Collier – James R. Evans. (2008)" (Evans et al., 2009)

Figura n°5



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

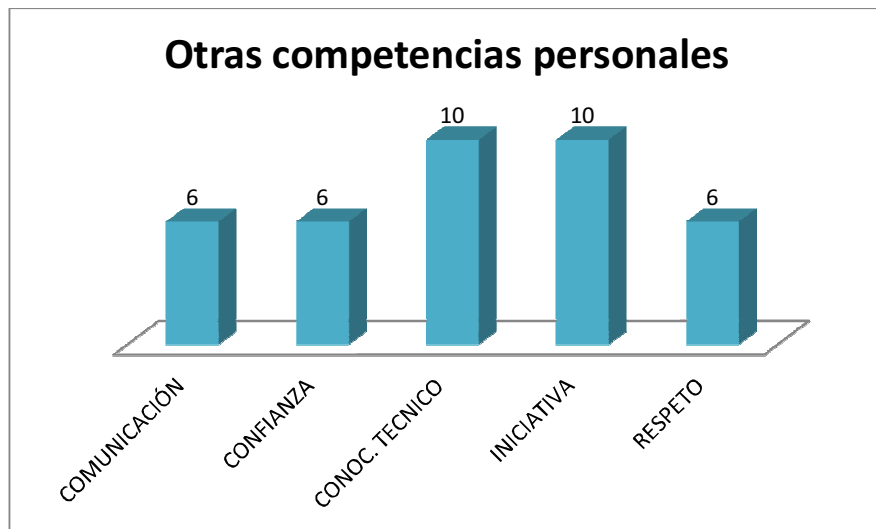
De la presente Figura n°5, se interpreta que los encuestados consideran de alta importancia las competencias personales Liderazgo y Comunicación, Habilidades de equipo y Catalización del cambio.

Al proponer una Gerencia de Operaciones y evidenciar por los encuestados el Liderazgo y Comunicación como principales competencias personales del individuo, se interpreta que el posible antecedente a este reconocimiento es la necesidad de un líder que proyecte el desarrollo de tareas de Operaciones de forma consolidada.

6- Competencias personales adicionales, propuestas por los encuestados.

En el siguiente gráfico (Figura n°6) se reconocen las competencias personales adicionales propuestas a por los encuestados.

Figura n°6



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

Los funcionarios estudiados, consideran que las competencias personales requeridas por un Gerente de Operaciones, adicionales a las expuestas en la Figura nº5 son el Conocimiento técnico, la Iniciativa (proactividad) con diez propuestas y en segundo acuerdo de importancia la Comunicación y Confianza con seis propuestas.

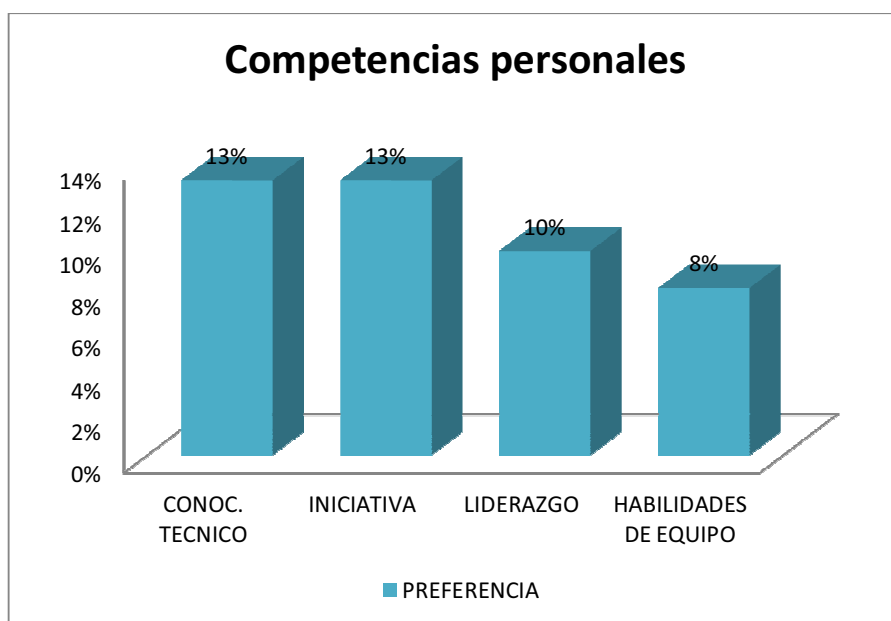
Se considera entonces que al aporte bibliográfico definido en el Marco Teórico de esta investigación se suman como competencias personales el Conocimiento técnico y la Iniciativa (proactividad).

Según el artículo publicado en la revista *mproactiva* la autora señala que el comportamiento proactivo se atañe a la *“persona que cuestiona los métodos actuales de trabajar si se pueden obtener mejores resultados y genera cambios positivos en su entorno”* (Pallarés, 2009).

En base al Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional, en su publicación *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo* (1998), se deduce que el conocimiento técnico es reconocido como Análisis funcional del trabajo para lo que *“una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer”* (Macías Alvarez & Asenjo Pérez, 2000).

Al consolidar los datos que responden a las competencias personales, se concluye que las principales competencias personales son el Conocimiento técnico, la Iniciativa, el Liderazgo y las Habilidades de hacer Equipo.

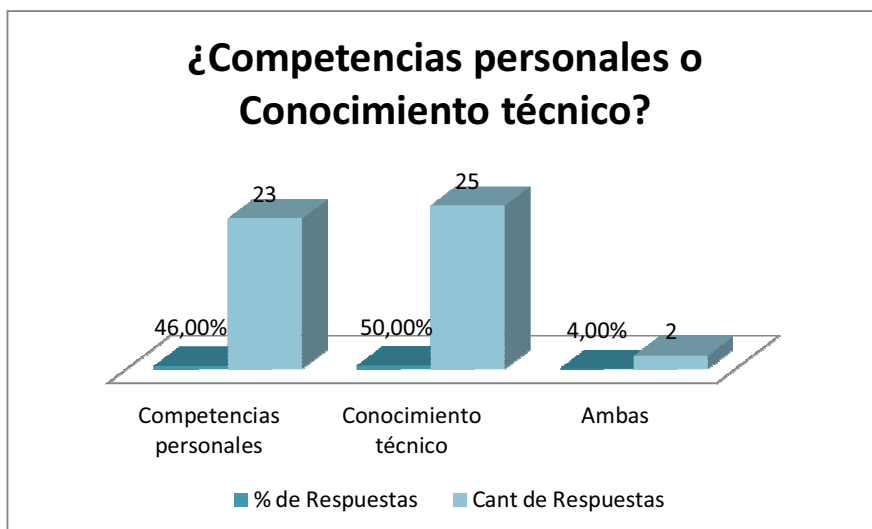
Figura nº7



7- Competencia preferida por los encuestados

La figura n°8, muestra la preferencia de los encuestados entre la competencia por Conocimiento técnico o por Competencias personales.

Figura n°8



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

Como se evidencia en la encuesta, los encuestados consideran que si bien las competencias personales son importantes (46%), prevalece la importancia del conocimiento técnico. El conocimiento técnico es obtenido por fuentes formales educativas, tales como los grados académicos obtenidos a nivel universitario. Se dice que este conocimiento es referido a

“las teorías y los principios que proporcionan las bases para que el individuo se desempeñe de forma eficaz” (Asenjo Pérez et al., 2000)

8- Responsabilidades de la Administración de Operaciones.

La figura nº 9 muestra la trascendencia de las responsabilidades de una Administración de Operaciones, desde la apreciación de la muestra de investigación.

Figura nº9



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

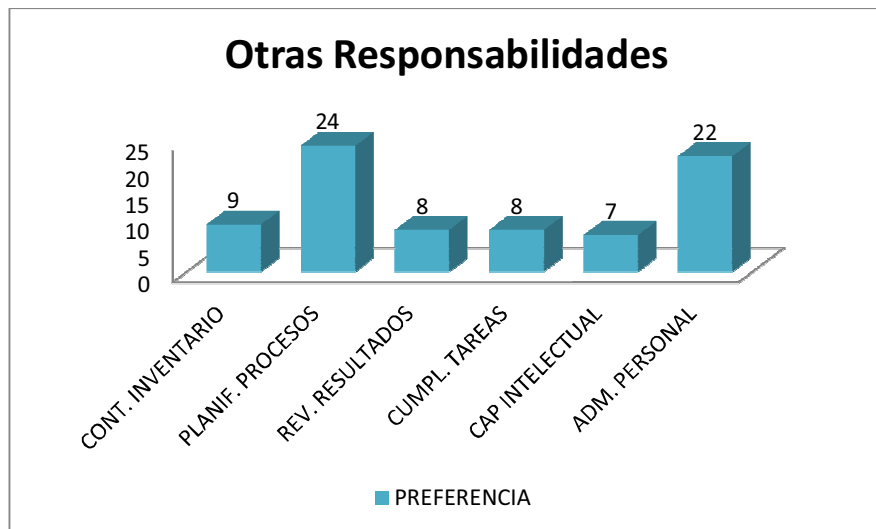
Se interpreta que la Calidad, representa la mayor responsabilidad desde la percepción de los usuarios, Calidad abarca desde los procesos de producción hasta la decisión de elección de los factores que intervienen en la cadena de abastecimiento.

Calidad: “la calidad mide el grado en que la salida de un proceso satisface los requerimientos de un cliente” (Evans et al., 2009)

9- Otras responsabilidades de Administración de Operaciones propuesta por el personal investigado.

La figura nº10, demuestra Otras responsabilidades de la Administración de Operaciones, sugeridas por el grupo de personas investigadas.

Figura nº 10



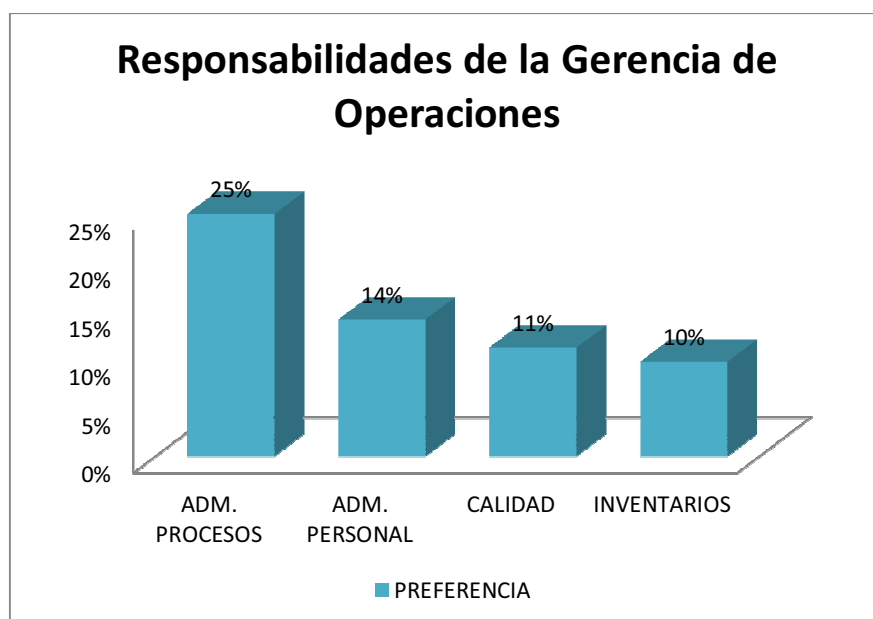
Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

El elemento definido como la mayor responsabilidad de la Administración de Operaciones, desde la visión de los usuarios es la Planificación de procesos (24) y se clasifica como segunda responsabilidad la Administración de Personal.

Se considera acertado que el diseño y administración de procesos, es una responsabilidad de alto impacto para la Administración de Operaciones, como característica del clima organizacional de Clima Ideal S.A., el personal identifica que esta Gerencia es quien puede diseñar los procesos productivos eficientes.

Al consolidar ambas responsabilidades se concluye, según se muestra en la Figura nº11 que las principales responsabilidades de un Gerente de Operaciones son la Administración de los Procesos, la Administración de Personal, la Calidad y el Control sobre los Inventarios

Figura nº11

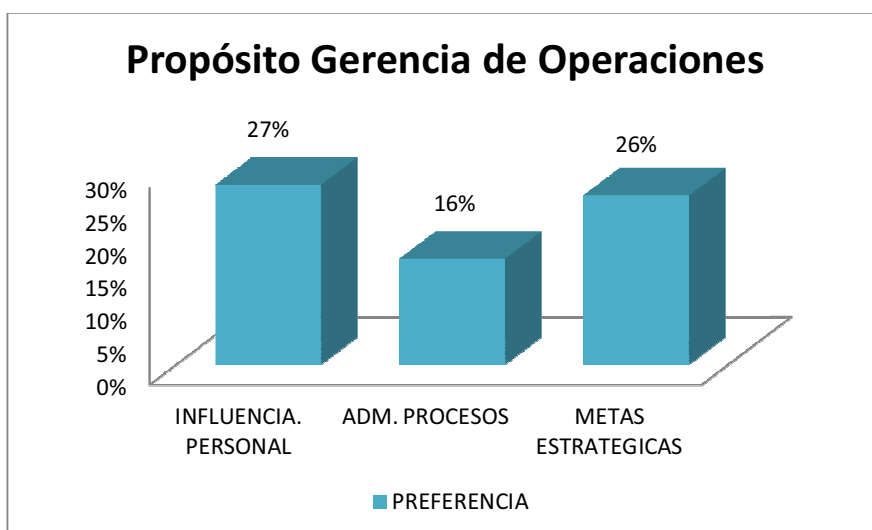


Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

10- Propósito de la Gerencia de Operaciones.

La figura nº12 grafica el propósito de una Gerencia de Operaciones, desde la visión de los miembros de la población.

Figura nº 12



Fuente: Encuesta realizada a los funcionarios de Clima Ideal S.A.

La población investigada propone tres grandes propósitos de la Gerencia de Operaciones, siendo la propuesta Influencia sobre el personal para el cumplimiento de metas el elemento con mayor concentración (27%), el segundo elemento es el Velar por el alcance de

objetivos y cumplimiento de metas estratégicas (26%) y el tercer propósito de Administrar los procesos (16%).

La literatura, respalda la percepción de los evaluados, ya que se cita: *“La aplicación de los principios de la Administración de Operaciones reclama una comprensión sólida de las personas, procesos y tecnología, así como de la forma en que se integran dentro de sistemas de negocios para crear valor.”* (Evans et al., 2009)

Conclusiones

- Es una necesidad real la implementación de una Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. cuyo propósito primordial debe ser influenciar sobre el personal para el cumplimiento de las metas que se establezcan como departamento y por consiguiente como organización, para así cumplir su función estratégica.
- Las competencias personales expuestas de mayor relevancia y a seleccionar como requisito para el perfil de un Gerente de Operaciones son Conocimiento técnico, la Iniciativa, el Liderazgo y las Habilidades para hacer Equipo.
- La competencia por conocimiento técnico debe tener mayor peso en la decisión del perfil del Gerente de Operaciones en comparación a las competencias personales cognitivas, ambas características son conjuntamente necesarias, pero el Conocimiento técnico brinda la base para el enfrentamiento efectivo de los eventos cotidianos de cualquier corporación.
- La educación formal universitaria que otorga el grado académico de M.B.A. de Administración de empresas, impartido por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (Ulacit) constituye una fuente de generación de Conocimiento Técnico reconocido como principal competencia que debe ofrecer una candidato para ocupar la Gerencia de Operaciones en Clima Ideal S.A. en el 2012.
- Las principales responsabilidades que debe asumir el Gerente de Operaciones son la Administración de los Procesos, la Administración de Personal, la Calidad y el Control sobre los Inventarios

Recomendaciones

- Se recomienda implementar la Gerencia de Operaciones para la empresa objeto de estudio y que esta Gerencia consolide, coordine y administre las metas y objetivos, bajo un esfuerzo global, de los procesos desarrollados por los departamentos: Compras, Bodegas y Transportes.
- Se recomienda a la empresa definir como elemento requisito del perfil, para asegurar la competencia de Conocimiento técnico de la posición Gerencia de Operaciones contar con el título de Máster de Administración de Empresas y definir el perfil del puesto de acuerdo a las competencias concluidas como de mayor impacto dentro de la organización.

Anexos

Anexo 1

Encuesta

Buen día, la presente encuesta es una herramienta de investigación utilizada para optar el grado de Maestrante, por lo que la información aquí evaluada es estrictamente confidencial, anónima y de preciso uso académico.

Se agradece el tiempo dedicado a atender el presente formulario.

1. Edad:

18 25 años 25 a 35 años 35 a 45 años

45 años en adelante

Sexo:

Femenino Masculino

2. Enfoque:

Compras⁵ Bodega Finanzas Cliente interno ⁶

3. ¿Necesitan las empresas nacionales de un liderazgo de operaciones?

Si No

4. Califique de mayor a menor, siendo 3 la calificación más alta y de mayor impacto y 1 la calificación más baja de menor impacto los principales antecedentes que determinan la necesidad de una administración efectiva de operaciones.

Globalización _____ Competencia _____ Estrategia _____

5. Califique las siguientes competencias personales de mayor a menor importancia para ocupar un puesto de liderazgo de operaciones, siendo 5 la máxima calificación y 1 la más baja.

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
INFLUENCIA					

⁵ Compras abarca los servicios de Compras, abastecimiento, inventarios e importaciones

⁶ Se denomina cliente interno a todo el personal que utiliza y demanda el servicio de Compras, Importaciones, Bodega y Transporte

COMUNICACIÓN					
LIDERAZGO					
CATALIZACION DEL CAMBIO					
RESOLUCION DE CONFLICTOS					
HABILIDADES DE EQUIPO					
COLABORACION Y COOPERACION					

6. Proponga otras competencias personales que considere requisito para ejercer una posición de líder de operaciones (si las hubiere)

- a) _____ b) _____ c) _____
d) _____ e) _____ f) _____

7. Seleccione que tiene mayor relevancia en esta posición:

- a. Competencias personales
b. Conocimiento técnico

8. Califique las siguientes actividades de mayor a menor importancia en la administración de operaciones, siendo 5 la máxima calificación y 1 la más baja.

RESPONSABILIDADES	1	2	3	4	5
PROCESOS					
MANO DE OBRA					
CAPACIDAD DE PRODUCCION					
INVENTARIOS					
CALIDAD					

9. Mencione las responsabilidades que usted considera indispensable debe asumir un líder en operaciones.

- a) _____ b) _____ c) _____
d) _____ e) _____ f) _____

10. En su opinión, cual debe ser el propósito de un liderazgo de operaciones

Bibliografía

- Clima Ideal* S.A. (01 de noviembre de 2011). Recuperado el 24 de noviembre de 2011, de Somos aire acondicionado: www.climaideal.com
- Collier, D. A., & Evans, J. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor* (2 ed.). Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Costa Rica: Gobierno presenta nuevo plan fiscal.* (08 de Septiembre de 2011). Recuperado el 09 de Marzo de 2012, de Mis finanzas en línea: <http://www.misfinanzasenlinea.com/noticias/20110928/costa-rica-gobierno-presenta-nuevo-plan-fiscal>
- Goleman, D. (2000). *The Consortium of Research on Emotional Intelligence in Organizations.* Recuperado el 09 de Abril de 2012, de An EI-based theory of performance. In D. Goleman, & C. Cherniss (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations.* : <http://www.eiconsortium.org/>
- Guillen, S., & Paniagua, F. (2009). *Manual de Formación en Negociación Basada en Intereses para Conflictos Colectivos en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica. Manual de capacitación en negociación basada en intereses para conflictos colectivos.* San José, Costa Rica: FUNPADEM-PACTUSAID.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas.* México: Editorial Prentice Hall 8va edición.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5 Edic.). México: McGraw-Hill.
- LBC Staff. (26 de Abril de 2012). *Chile Tops Business Index.* Recuperado el 28 de Abril de 2012, de Latin Business Chronicle: <http://www.latinbusinesschronicle.com/app/section.aspx?id=79>
- Macías Alvarez, O., & Asenjo Pérez, J. (2000). Consejo de Normalización y certificación de competencia laboral (CONOCER). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo.* Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Maxwell, J. (2011). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork Workbook: Embrace Them and Empower Your Team.* Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Editorial Caribe. Inc.
- Pallarés, M. (2009). *Coaching personal.* Obtenido de Mproactiva: <http://www.mproactiva.com/pages/pagina%2066.htm>
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* The free press, A division of MacMillan, INC.

The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings. (s.f.). Recuperado el 22 de Abril de 2012, de World Economic Forum.: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf