



---

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Carrera de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Operaciones**

**Curso: Investigación Empresarial**

---

**Tema: Perfil profesional de los Gerentes de Operaciones según la percepción de los reclutadores, de la academia y los empleadores de Costa Rica en 2010**

---

**Elaborado por:**

Lic. Sonny Suárez Campos

**Facilitador:**

Lic. César Pablo Enríquez Caruzo, M.B.A

**Fecha:**

Marzo 2010

---

## **AGRADECIMIENTO**

Al Padre, al Hijo y al Espíritu Santo,  
por su magnificencia e infinita  
misericordia, Quienes siempre  
han sido benefactores de todos mis  
sueños y proyectos.

A mis progenitores, Flor y Alberto,  
por querer que yo viniera a este mundo,  
y por regalarme una infancia llena  
de recuerdos plenos de sabores y  
olores de color alegría.

También por permitirme ser siempre yo  
respetando las nuevas respuestas  
que mi persona trajo para dar.

A mis hermanas y hermanos, con la  
intención de que mi esfuerzo les sirva  
de norte y traten de alcanzar sus  
metas siempre.

A mi nueva mujer y a esa persona  
que hoy todavía sigue sin estar, pero que  
de antemano sigo queriendo y anhelando amar;  
te busco, te espero y te veo.

**HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DÍA Y SON BUENOS, HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO  
Y SON MEJORES, HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS Y SON MUY BUENOS, PERO HAY  
LOS QUE LUCHAN TODA LA VIDA... ESOS SON LOS IMPRESCINDIBLES.**

**BERTOLT BRECHT.**

## **DEDICATORIA**

Mi más sentido agradecimiento a DIOS, por regalarme milagros disfrazados de días y noches, y por darme la oportunidad de contar con la facultad de todos mis sentidos para así poder apreciar a plenitud el tesoro que es la vida.

Quisiera también agradecer a Costa Rica y a su Estado benefactor por darme la oportunidad de contar con una educación superior de excelencia, y a todos esos labriegos sencillos del saber que desde mi infancia me enseñaron las letras y los números, permitiendo así que yo pudiera valerme por mis conocimientos.

Dedico este trabajo de corazón a mi Padre Alberto, pero sobre todo a ese ángel de la guarda que suelo llamar Mamá. A Flor quisiera expresarle que reconozco en ella el esfuerzo, el tesón y la lucha que la hacen ser de esas personas imprescindibles. A mi madre la recuerdo desde siempre y le doy gracias por permitirme conocer al mundo y por su compromiso inquebrantable de sacarme siempre hacia delante, ya que en todo momento de tribulación ella aunque no estuviera presente siempre me empujó hacia el éxito y no me dejó claudicar en la lucha.

Finalmente, quisiera dedicar este estudio a las personas que me ayudaron en su elaboración y al resto de las personas (amigos y amigas; profesores y profesoras; hermanas y hermanos; entre otros) que de alguna u otra forma han compartido con mi persona, me han enseñado cada uno algo diferente y han permitido integralmente mi desenvolvimiento como individuo en esta sociedad costarricense.

## **INDICE**

Introducción .....	v
Justificación.....	vii
Objetivos .....	viii
Objetivo General.....	viii
Objetivos Específicos .....	viii
Metodología de la Investigación.....	ix
Tipo de Investigación.....	ix
Enfoque de Investigación .....	x
Instrumentos para la Investigación .....	x
Sujetos de Información: población, muestra y descripción de los sujetos de estudio .....	xii
Fuentes de Información.....	xii
Fuentes Primarias:.....	xii
Fuentes Secundarias:.....	xii
Alcances y Limitaciones.....	xii
Alcances.....	xii
Limitaciones.....	xiii
Marco Teórico.....	3
Análisis y Discusión de los Resultados .....	9
Perfil propuesto.....	15
Conclusiones y Recomendaciones .....	16
Bibliografía .....	18
Anexos.....	20

## **INTRODUCCIÓN**

Ab initio, las empresas alrededor del mundo siempre han buscado la manera más eficaz y eficiente de producir los bienes y servicios que comercializan, ya sea para sus mercados domésticos como los de exportación. Esto se fundamenta en la creación de ventajas competitivas en los medios de producción, como en las competencias gerenciales de su capital humano.

En vísperas de la entrada de la segunda década del siglo XXI, la naturaleza dinámica del comercio internacional, la política nacional costarricense de apertura de mercados impulsada por las últimas administraciones, y la constante entrada de la inversión extranjera directa (EID), ha generado una serie de necesidades en cuanto a las competencias que el capital humano de las organizaciones establecidas en el país o que están por llegar requieren para poder competir y ser exitosas.

CINDE afirma: *“Costa Rica se ha posicionado como un destino clave para que compañías multinacionales de una gran variedad de industrias, tales como Manufactura Avanzada, Dispositivos Médicos y Servicios, establezcan sus operaciones”*. <http://www.cinde.org/es>, en marzo del 2010.

En el ámbito gerencial y específicamente en las gerencias de operaciones, se han planteado requerimientos a la academia de desarrollar un cuadro de graduados que entiendan de una mejor manera el papel económico que estos tienen a la hora de su inserción en el mercado laboral.

Las organizaciones modernas requieren de personal en el área de operaciones con una fuerte dosis de capacidad gerencial, anuencia para seguir aprendiendo y romper los paradigmas establecidos, necesitando para que esto se haga una realidad, el acercamiento más profesional

del desarrollo académico de los graduados con la realidad nacional e internacional y las necesidades tecnológicas de los empleadores.

Ergo, los actuales gerentes de operaciones, mediante la aplicación de las herramientas y conceptos gerenciales aprendidos en las aulas universitarias -por ejemplo: la planificación, organización, dirección y control en la producción- y en la administración de los recursos financieros y humanos, son los llamados a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos.

## **1. Justificación**

En los tiempos actuales, las economías mundiales se están especializando cada vez más en producir los bienes y servicios en los que son verdaderamente eficientes y eficaces, ya que el éxito en el comercio en general depende, en gran medida, del intercambio de bienes y servicios con valores agregados que logren llenar y sobrepasar las expectativas de los consumidores finales; por ello, las empresas deben aumentar su competitividad en sus formas de producir, comerciar, distribuir, vender y promocionar los productos que producen; así pues, el papel de los gerentes de operaciones es generar valor en la organización mediante las decisiones que estos toman en los procesos productivos.

Los gerentes de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones, y sus decisiones se relacionan en función de las operaciones que se efectúan día a día dentro de la organización, los sistemas de transformación o tecnología que se utilizan y los sistemas informáticos empleados. Por consiguiente, se puede acotar que la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operacional de la organización.

Por ende, se hace de necesaria importancia crear un perfil común en los gerentes de operaciones para que dentro de sus competencias sean capaces de lograr optimizar los medios de producción de los bienes y servicios, y que, además, logren hacer frente a varias competencias primordiales, como son: el manejo de inventarios, la logística, la gestión de calidad, la programación, el mantenimiento, las estrategias de procesos, el diseño de bienes y servicios, los recursos humanos, la innovación y las estrategias de tecnología utilizadas en el proceso de producción.

## **2. Objetivos**

Objetivo General:

- Describir y elaborar un perfil de competencias para los gerentes de operaciones según las necesidades de los empleadores, los reclutadores y la academia de Costa Rica en el 2010.

Objetivos Específicos:

- Analizar las necesidades actuales de los empleadores a la hora de la contratación de colaboradores encargados de las gerencias de operaciones.
- Definir el perfil, competencias y puntos esenciales que deben tener los graduados de la maestría de gerencia de operaciones a la hora de su inserción en el mercado laboral.

### **3. Metodología de la Investigación**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

La investigación científica es una necesidad del ser humano para hallar respuestas, generar conocimiento o buscar soluciones a los problemas; mediante un proceso de investigación estructurado que permite coleccionar información y procesarla.

Tabla No. 1  
Proceso de Investigación

---

<b>1. Necesidad de obtener información.</b>
<b>2. Especificación de los objetivos de la investigación.</b>
<b>3. Determinación del diseño de investigación y sus fuentes de datos.</b>
<b>4. Procedimiento de recolección de datos.</b>
<b>5. Determinación de la muestra.</b>
<b>6. Recolección de datos.</b>
<b>7. Procesamiento y análisis de datos.</b>

---

Fuente: Kinnear y Taylor (1993).

Según Dankhe (1986) la clasificación del tipo de investigaciones científicas se clasifican en:

- Exploratorias
- Descriptivas
- Correlacionales
- Explicativas

Los estudios exploratorios tienen como principal objetivo abordar un tema que ha sido poco estudiado o que no se ha investigado, antes del cual solamente hay guías no investigadas e ideas poco relacionadas con el problema del estudio. Por su parte, las investigaciones descriptivas buscan describir situaciones o eventos, ya que especifican las propiedades

importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986, citado en Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2003).

Con respecto al tipo de investigación según la clasificación de Dankhe (1986), este estudio se suscribe del "Tipo Descriptivo", porque busca describir el perfil que los gerentes de operaciones tienen que poseer según la percepción de la academia, los reclutadores y los propios empleadores.

### **3.2 Enfoque de investigación**

Las investigaciones pueden tener un enfoque cuantitativo (este enfoque trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica) o cualitativas (en tipo de investigación cualitativos se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas), y en algunas casos pueden tener los dos tipos.

Esta investigación se va a desarrollar mediante un enfoque cualitativo, ya que se van a utilizar instrumentos como la observación y las entrevistas semiestructuradas (mixta) a expertos tanto del área académica, gremial industrial y los empleadores y reclutadores, que sepan identificar las competencias generales y disciplinarias que debe tener el recurso humano en el ámbito de gerencia de operaciones.

### **3.3 Instrumentos para la investigación**

Para este tipo de investigación, se utilizará el instrumento de entrevistas, las cuales generalmente pueden ser tres tipos:

- Entrevistas no estructuradas. Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.
- Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.
- Mixtas.

Para este estudio, se utilizará un formato mixto, ya que se tiene un cuestionario que se aplicará de igual manera a todos los entrevistados, pero también habrá espacio para hacer preguntas dependiendo de la formación de estos y su capacidad para abordar temas complementarios que podrían ser relevantes para el estudio en cuestión.

### **3.4 Sujetos de Información: población, muestra y descripción de los sujetos de estudio**

La población del estudio se puede dividir en 3 grupos fundamentales de actores: La academia, los reclutadores y los empleadores de personal con experiencia y formación en el área de operaciones de las organizaciones de Costa Rica en 2010.

Por el tamaño de la población, se ha decidido tomar una muestra a conveniencia; ya que este, es un método fácil y barato. No obstante, el sesgo suele ser imposible de estimar por lo que se ha tratado de seleccionar personas con amplia trayectoria nacional e internacional en el ámbito empresarial y académico de Costa Rica.

Los sujetos de estudio son:

- Juan María González Vásquez, presidente de la Cámara de Industrias de Costa Rica.
- Gerardo E. Porras Garita, gerente de LAQUINSA y nombrado gerente del año en 1992.

- Milton Alfaro, gerente de país de Pinturas Corona.
- Federico Font, gerente de Industrias FONT.
- John Fonseca Ordoñez, director de la carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica.
- Franklin Monge Vega, gerente general de EQUIPSA de Costa Rica.
- Roberto Morera, gerente de MORE AND MORE Consultores.

### **3.5 Fuentes de Información**

Se distinguen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

- Fuentes primarias (o directas): son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.
- Fuentes secundarias: consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados con base en fuentes primarias.

Para la investigación se utilizarán fuentes primarias como son las encuestas y la revisión bibliográfica; así mismo, también se usarán fuentes secundarias revisando bibliografía de lo que haya sido escrito sobre estudios similares o información complementaria escrita con algún otro objetivo específico.

### **3.6 Alcances**

- En primera instancia, esta investigación abordará el tema de las competencias gerenciales comunes a cualquier gerencia.

- Luego, se hará un énfasis a las competencias generales y disciplinarias de los gerentes de operaciones de Costa Rica en 2010.
- Finalmente, se tomará en consideración los aportes de la parte académica, gremial, reclutadores y empleadores para brindar un perfil que tienen que poseer los gerentes de operaciones en Costa Rica en 2010.

### **3.7 Limitaciones**

La principal limitación del presente trabajo de investigación es la del tiempo y espacio. Por ser una población tan grande, se hizo imposible determinar una muestra que fuera representativa, por lo que no se puede inferir que este trabajo sea un fiel reflejo de la percepción tanto de la academia, los reclutadores y los empleadores con respecto al perfil que tienen que poseer los encargados de las operaciones en Costa Rica en 2010.

## Perfil profesional de los Gerentes de Operaciones según la percepción de los reclutadores, de la academia y los empleadores de Costa Rica en 2010



<sup>1</sup>Autor: Lic. Sonny Suárez Campos

### Resumen

En la actualidad, la apuesta país de Costa Rica es convertirse en una nación altamente industrializada, y para ello constantemente se hacen esfuerzos para atraer empresas con un alto perfil tecnológico. Ante esto, el país debe suministrar personal calificado capaz de generar valor en las organizaciones, y en el caso específico de las operaciones es necesario mejorar el perfil y las

competencias gerenciales y disciplinarias de los encargados de las operaciones.

Los gerentes de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones, y sus decisiones se relacionan en función de las operaciones que se efectúan día a día dentro de la organización, los sistemas de transformación o tecnología que se utilizan y los sistemas informáticos empleados. Por ende, se puede acotar que la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operacional de la organización.

Por ende, se hace de necesaria importancia crear un perfil común en los gerentes de operaciones para que dentro de sus competencias sean capaces de lograr optimizar los medios de producción de los bienes y servicios, y que, además, logren hacer frente a varias competencias primordiales, como: el manejo de inventarios, la logística, la gestión de calidad, la programación, el mantenimiento, las estrategias de procesos, el diseño de bienes y servicios, los recursos humanos, la innovación y las estrategias de tecnología utilizadas en el proceso de producción.

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración de Aduanas y Comercio Exterior, Universidad de Costa Rica.

Licenciado de Mercadeo, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Candidato a M.B.A. (énfasis Operaciones), Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

Correo electrónico: suarez.sonny@gmail.com

### **Palabras Clave**

- Gerencia de operaciones
- Competencias generales
- Competencias disciplinarias
- Innovación
- Procesos

### **Abstract**

Nowadays Costa Rica is becoming an industrialized country, and constantly Costa Rica is making huge efforts in order to attract high tech profile companies. For this reason the country must supply workers with the capacity to add value in their companies that they work with. In the case of the operations administration is quite necessary to develop the professional profile of this human capital and their general and disciplinary competitions.

The operations manager are responsible for the manufacturing process of the goods and services within the organizations, decisions are related in function of daily operations, technology and systems use by the employees, so is allow to say that operations administration is the study of the decisions related to the operations function.

For this reason is quite important to create a better operations manager profile in order to increase their competitions, in that way they are able to optimized the production process; besides is also important to increase their discipliner competitions such as: stock management, logistics, quality, maintenance, planning, new designs, human resources management, innovation and the tech strategies use in the production process.

### **Keywords**

- Operations Manager
- General Competitions
- Disciplinary Competitions
- Innovation
- Production Process

### Análisis teórico sobre las competencias gerenciales comunes

A la hora de iniciar este estudio, se hace necesario hacer una pequeña referencia teórica de los conceptos de las competencias gerenciales comunes y técnicas que tienen que poseer los graduados de la gerencia de operaciones para tener un perfil que se acerque a los requerimientos del mercado laboral, según la percepción de los empleadores, de la academia y los reclutadores.

La Dra. Laura Frade Rubio (2009) dice que una competencia *“es un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo”*.

Entonces se podría afirmar que este “hacer algo” en el área administrativa está orientado hacia alcanzar los objetivos que la organización haya establecido previamente.

Hellriegel (2002) dice que *“las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”* (Pág. 5).

Los individuos dentro de las organizaciones están constantemente recurriendo a sus competencias, para hallar las soluciones necesarias para que estas sigan por el camino visionado para hacer realidad los objetivos establecidos.

Sin duda, para alcanzar estos objetivos los administradores tienen que tener las competencias administrativas básicas (**planeación, organización, dirección y control**) bien desarrolladas. Y es acá donde se hace el primer acercamiento a una de las competencias administrativas, **la competencia para la planeación y la administración**, la cual, como se abordará más adelante, fue la competencia de mayor importancia por los entrevistados.

Ya que según ellos, la planeación es el punto de partida en el quehacer administrativo, y aparte porque el control es el indicador que señala si los objetivos están siendo alcanzados.

Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. (2001) comentan: “*los controles organizacionales son un aspecto importante de la estructura. Los controles organizacionales rigen la aplicación de las estrategia, indican cómo comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se deben tomar cuando la diferencia entre los resultados reales y los esperados es inaceptable. Cuantas menos diferencias haya entre los resultados reales y los esperados, tanto más eficaces serán los controles de la organización*”.

Los mismos autores continúan diciendo que “*la compañía difícilmente podrá explotar con éxito sus ventajas competitivas si no cuenta con controles organizacionales efectivos. Los controles organizacionales debidamente diseñados ofrecen información clara al respecto a los comportamientos que mejoran el desempeño de la empresa. Las empresas recurren a los controles estratégicos y los financieros como parte de sus estructuras para apoyar la aplicación de las estrategias*”.

Figura No. 1  
Competencias Gerenciales Clave



Fuente: Hellriegel 2002.

**La competencia en la comunicación** está ligada tanto en la circulación eficiente de los flujos de información dentro de la organización, y comprende tanto la comunicación informal, la formal y los procesos de negociación tanto a lo interno como externo de la compañía.

**La competencia en el trabajo en equipo**, permite aumentar la capacidad de la organización para solucionar problemas, y en la toma de decisiones en menor tiempo.

Por otro lado, **la competencia en la acción estratégica** requiere que los gerentes de las organizaciones entiendan la industria donde laboran, y de esta manera

puedan asegurarse que la misión, visión y valores de la empresa sean alcanzados.

La competencia estratégica exige que haya una estupenda comunicación entre los administradores encargados de aplicarlos para juzgar el desempeño de la empresa y aquellos que tienen el encargo básico de aplicar las estrategias. Por ejemplo, los administradores de niveles medios o de primer nivel, son los primeros filtros sobre la correcta aplicación del control y el correcto andar organizacional; en estos niveles la administración estratégica puede ir depurando las acciones para conseguir los objetivos trazados en la dirección de la empresa donde los gerentes de operaciones tienen su mayor ámbito de acción.

**La competencia para la globalización** es también un elemento muy importante para los gerentes de operaciones, ya que la apuesta país es la de seguir atrayendo inversión extranjera directa y que el país se convierta en un suplidor de servicios y productos especializados al mundo; por ende, es necesario desarrollar competencias para comprender y ser sensibles a las diferentes culturas con que se trabaja, ya sea desde la gerencia de operaciones encargada de dar servicio al cliente a Brasil, o el soporte financiero que

le da Procter and Gamble desde Santa Ana al resto de Latinoamérica y EE. UU.

Así, ya una vez explicadas de una manera práctica las competencias generales que tienen que poseer los encargados de las operaciones, se hace necesario esgrimir una serie de conocimientos cognoscitivos que expliquen las competencias disciplinarias que deben poseer los encargados de las gerencias de operaciones.

Según Roger Schroeder (2004) *“la administración de operaciones tienen la responsabilidad de cinco importantes áreas de decisiones: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.*

**Proceso.** *Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe*

con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa.

**Capacidad.** Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento de espacio. Sin embargo, la planeación de la capacidad determina no sólo el tamaño de las instalaciones sino también el número apropiado de gente en la función de operaciones. Se ajustan los niveles de personal para satisfacer las necesidades de la demanda del mercado y el deseo de mantener una fuerza de trabajo estable. A corto plazo, la capacidad disponible debe asignarse a tareas específicas y puestos de operaciones mediante la programación de la gente, del equipo y de las instalaciones.

**Inventarios.** Las decisiones sobre inventarios en operaciones determinan lo que debe ordenar, qué tanto pedir y cuándo solicitarlo. Los sistemas de control de inventarios se utilizan para administrar los materiales desde su compra, a través de los inventarios de materia prima, de producto

en proceso y de producto terminado. Los gerentes de inventarios deciden cuánto gastar en inventarios, dónde colocar los materiales y numerosas decisiones más relacionadas con lo anterior. Administran el flujo de los materiales dentro de la empresa.

**Fuerza de trabajo.** La administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Estas decisiones las toman los gerentes de línea de operaciones, con frecuencia con la asistencia o en forma mancomunada con la gerencia de recursos humanos. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones hoy en día.

**Calidad.** La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de las operaciones: se deben

*establecer estándares, diseñar equipo, capacitar gente e inspeccionar el producto o servicio para obtener un resultado de calidad”.*

Ya teniendo claras estas áreas de acción, donde los gerentes de operaciones tienen su día a día, podemos establecer las competencias disciplinarias que deben poseer estos gerentes para generar valor dentro de la organización en función de sus competencias.

**El manejo de inventarios**, los gerentes de operaciones tienen que tener competencias en esta área para poder maximizar los recursos de la organización. Por lo general, en una industria de comercialización y de manufactura los costos de materia prima oscilan entre 60% a 70% que la compañía tiene, por lo que vemos que en este aspecto es sumamente importante manejar habilidades de “Justo a tiempo” para que las materias primas lleguen en el momento que realmente son necesarias, y de esta manera poder ayudar al departamento financiero en cuanto a las cuentas por pagar y a la bodega en la administración del custodio de las mercancías.

**La logística** enfatiza las interacciones de la logística que tienen entre las funciones de marketing, logística y producción en una

empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre las empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del producto; por otro lado, los almacenes pueden estar centralizados o descentralizados. Se da el primer caso cuando el establecimiento reúne en su propia sede todos los almacenes; mientras que se presenta el segundo caso cuando hay sectores del almacén situados en otros lugares.

En cuanto a la conformación interna, los almacenes pueden estar constituidos por locales únicos o por una serie de locales separados o secciones comunicadas. La disponibilidad de un local único obliga a tener reunidos todos los materiales, por lo que su control se hace más difícil, especialmente si tal local resulta muy grande y contiene columnas o estanterías que dificultan la visibilidad.

**La gestión de calidad:** en esta competencia, el gerente de operaciones debe responder a las siguientes preguntas ¿Quién es responsable de la calidad? , y ¿Cómo definimos la calidad que queremos en nuestro servicio o producto?

Esto porque muchas veces dentro de las decisiones en función de las competencias disciplinarias, los gerentes de operaciones

determinan el recurso humano idóneo que responda por la calidad de los bienes y servicios que la empresa produce. Por otro lado, también se debe hacer una diferenciación entre la calidad entendida por el cliente final de los bienes y servicios producidos; es decir, el cliente final nos dice lo que valida por calidad y lo que está dispuesto pagar; por ende un gerente de operaciones de Hyundai tendrá que tomar decisiones de calidad un tanto diferentes a sus contrapartes de la BMW. Claro está, que aun estando en estas diferentes empresas ambos deben estar constantemente mejorando los procesos para abaratar costos e innovar.

**La programación:** esta es la competencia, es la que entiende qué procesos pueden ser contratados externamente, o qué procesos pueden ser suspendidos en tiempos de baja demanda de los bienes y servicios que la organización produce.

**El mantenimiento:** para reducir gastos en las tareas que no son competencia de la organización, la competencia de mantenimiento es la que ayuda al encargado de operaciones a saber cuáles tareas de mantenimiento pueden ser subcontratadas, y para cuáles la compañía debe invertir en personal, capacitación y refracciones.

**Las estrategias de procesos:** acá entran a escena las competencias tecnológicas de los encargados de las operaciones, porque esta competencia es la que entiende los procesos y el orden que los bienes y servicios necesitan para que los recursos de la organización sean bien administrados en estos procesos productivos.

**El diseño de bienes y servicios:** esta competencia es sumamente técnica, y es la que establece qué bienes o servicios la organización está en capacidad de producir según la tecnología con que cuenta, y la capacidad de su personal. O es la que establece qué modificaciones deben ser realizadas en la planta para la producción de un nuevo producto.

**Los recursos humanos:** la competencia de RR. HH. debe ser enfocada en la cantidad y calidad que este recurso puede brindar en el proceso de producción. Además, tiene que servir para saber brindar un ambiente de trabajo seguro y agradable para los trabajadores.

**La innovación y las estrategias de tecnología utilizadas en el proceso de producción:** esta última competencia reviste una peculiar importancia, porque mediante la innovación constante es que las empresas pueden enfrentar los cambios

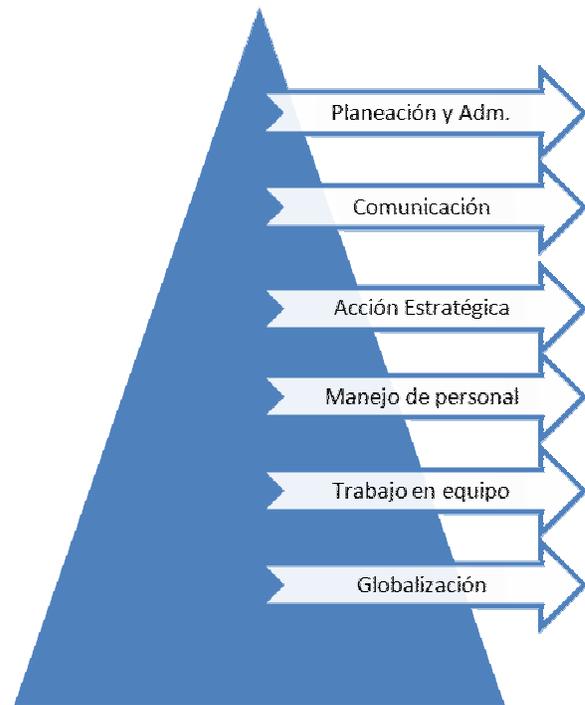
en los gustos y preferencias de los consumidores y diseñar que se ajusten con estos cambios; por ende, se puede inferir que la innovación es la competencia fundamental para generar valor constantemente en las organizaciones, y solo aquellas con esta competencia podrán mantenerse en el mercado en el transcurso del tiempo.

La competencia de la innovación también requiere que el gerente de operaciones esté constantemente a la búsqueda de nueva tecnología que le permita optimizar sus procesos; además debe ser capaz de diagnosticar los sistemas informáticos que le ayuden a lograr este objetivo.

### Análisis de los resultados de las entrevistas

La primera y segunda pregunta de la encuesta se basaron en la percepción de importancia que tiene en los reclutadores, empleadores y la academia las competencias gerenciales comunes claves determinadas por Hellriegel.

Figura No.2  
Clasificación de las Competencias Gerenciales Claves por parte de los entrevistados



Fuente: Hellriegel 2002

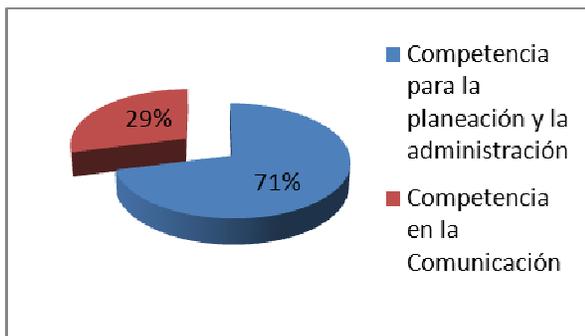
Resulta interesante indicar que la competencia de Planeación y Administración, constituyó la única competencia que fue casi unánimemente escogida por los entrevistados.

Don Juan María Gutiérrez justificó su respuesta aduciendo que *“la competencia de la planeación es la cualidad principal para el gobierno eficiente de una empresa”*. Así mismo, este tipo de corte de respuesta fue reiterado por los demás, haciéndonos ver que la planeación es de vital

importancia a la hora de la toma de decisiones en las organizaciones.

Sobre lo mismo, Don Milton Alfaro comenta: *“en un orden lógico de administración lo primero como gerente que debo hacer es planear y administrar muy bien los proyectos que se quieren ejecutar, luego se debe comunicar muy bien, adicionalmente manejando bien el personal se logra que trabajen en equipo adecuadamente”*. Desde este punto de vista, se puede rescatar que las competencias administrativas comunes no actúan independientemente una de otra, sino todo lo contrario, estas se complementan y esta sinergia bien administrada es como un motor generador de valor en la organización, ya que las decisiones son tomadas eficientemente bajo un criterio robusto, y se dirigen hacia la realización de los objetivos organizacionales.

Grafico No. 1  
Competencia más importante escogida por los entrevistados



Fuente: Propia

De los entrevistados, solamente los señores Monge y Morera no situaron la competencia antes mencionada como la primera opción; a su parecer la comunicación es la más importante, y en el caso del señor Monge lo explica de la siguiente manera: *“la comunicación es la base del éxito en todo negocio, por lo menos en mi rango de acción que es un producto intangible; es por ello que considero que la comunicación es vital para nuestro negocio”*. Don Franklin es gerente de una empresa de servicios logísticos de transporte de mercancías tanto de importación como de exportación; por ende, su lógica tiene sentido en el tanto que la administración de la comunicación que ingresa y que se transmite a sus clientes debe ser gran calidad, ya que a partir de ella se toman muchas decisiones importantes en cuanto a la disposición de las materias primas o producto terminado.

Por otro lado, el Sr. Morera apunta al respecto: *“la comunicación tiene mayor relevancia como competencia gerencial entendida en forma bilateral, no solo comunicar bonito, adecuada y oportunamente ya sea por escrito u oral, sino ejerciendo eficientemente el lado más importante de la comunicación que es saber escuchar lo que dice el medio ambiente, ya sean personas o situaciones”*; además aporta en su comentario una parábola china

que dice: “hay que escuchar hasta lo que no se dice”; es decir, *“equivale a leer entre líneas, ser proactivo ante cualquier situación o posición en que se encuentre la otra persona, especialmente si se trata de un colaborador, inclusive con los pares o el jefe”*.

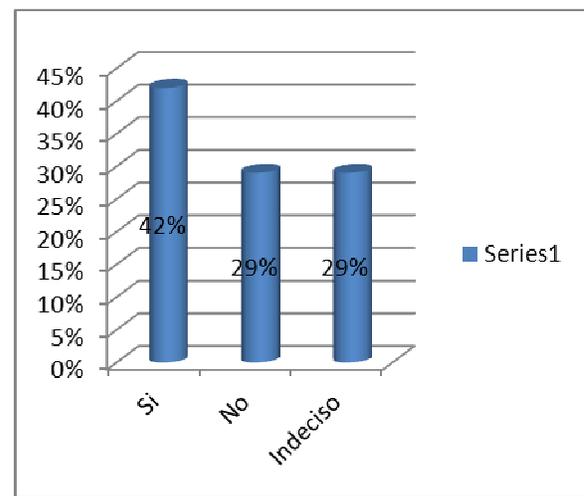
El Sr. Morera es gerente de una empresa que se especializa en la contratación de personal, y sobre todo realiza diagnósticos del clima organizacional en las empresas; por lo tanto, nos encontramos en un punto muy interesante de señalar: la comunicación es la competencia general más importante en estas dos empresas de servicios. No obstante, este no es un estudio correccional; por ende, no se podría generalizar esta presunción como una verdad para toda la industria de servicios; pero sí es un punto importante por considerar en alguna investigación a futuro.

**En la tercera pregunta**, se quiso saber si los encuestados pensaban si los gerentes de operaciones de la actualidad cuentan con las competencias necesarias para su éxito profesional y el de sus empresas.

En este punto, las respuestas fueron muy opuestas, ya que los criterios no fueron iguales en ninguno de los casos.

En primera instancia, se podría decir que cuanto más especializada sea la industria de la persona encuestada, más necesidades técnicas estos tienen y su descontento se acrecienta.

Gráfico No. 2  
Percepción de personal bien capacitado



Fuente: Propia

Como don Juan María Gutiérrez fue categórico en decir, que los gerentes de operaciones no cuentan con las competencias necesarias para alcanzar el éxito profesional ni de sus empresas, comenta que existe *“una alta debilidad en el manejo de cifras, capacidad analítica de solución de problemas. Igualmente son débiles en el componente tecnológico”*.

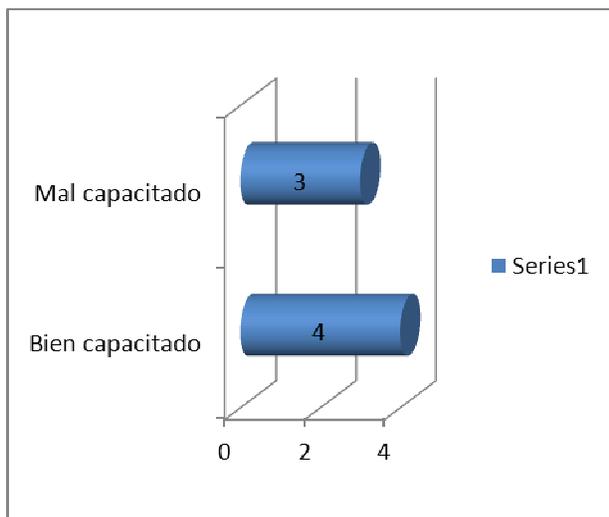
Don Gerardo Porrás complementa: *“el problema es que Costa Rica no es un país*

*industrializado; por ello, existe una gran inopia de gente bien capacitada porque las universidades no gradúan gerentes especializados según las necesidades de cada industria”.*

Al respecto, los demás consultados dijeron que sí había personal con las competencias necesarias para liderar las operaciones de las organizaciones en Costa Rica, pero que no había abundancia de recurso humano que cuente con este perfil.

**La cuarta pregunta** versó en la percepción de calidad académica de los gerentes de operaciones en Costa Rica. Las respuestas ante esta pregunta tuvieron un comportamiento similar al expresado en la pregunta número tres.

Gráfico No.3  
Percepción de calidad académica de los gerentes de operaciones



Fuente: Propia

Siendo el Sr. Gutiérrez el más incompatible con los demás, ya que dice: *“la academia en cuanto a un énfasis de operaciones, tiene que mejorar en cuanto a los requisitos de ingreso, deben llevar cursos de nivelación especializados en tecnologías y procesos”.* Además agrega: *“en Costa Rica se está dando un fenómeno muy irregular, ya que todo mundo quiere administrar de todo, dejando la tecnología muy de lado”.*

Así mismo, y siendo una queja generalizada entre los entrevistados, es que la academia está siendo muy abstracta en su educación y debe haber más trabajos en el campo que sean de mutuo beneficio, tanto para los estudiantes como para las empresas.

**La quinta pregunta** trató de ver cuáles aspectos académicos deberían ser revisados en la formación de los gerentes de operaciones, para que tengan una mejor inserción en el mercado laboral.

En este apartado, las respuestas fueron muy similares, y en resumen se puede decir que los entrevistados quieren que la academia inculque todavía más aun la capacidad de aprender a aprender, y más en todos los aspectos tecnológicos de las diferentes industrias.

Un aspecto que comentó el Sr. Font es que “la academia debe *inculcar esa capacidad de aprender y seguir aprendiendo sobre todo en los puntos clave de los procesos productivos ya sea de las empresas de bienes o servicios*”.

En este apartado y con una visión focalizada en la parte académica, el Sr. John Fonseca comenta: “*en este momento el verdadero reto no es la determinación de las competencias, sino la búsqueda de las técnicas modernas de enseñanza y las metodologías concretas para poder transmitir las competencias disciplinarias a los estudiantes*”.

Lo comentado por el Sr. Fonseca es un vívido ejemplo de los esfuerzos de la academia para transmitir las competencias. John en este caso forma parte del programa PICARD, que es un proyecto de acreditación mundial de las carreras de Administración Aduanera y Comercio Exterior, y en este proyecto primeramente se buscaron los estándares comunes que tienen que poseer los profesionales en esta área. Y en este momento, se están desarrollando las metodologías de enseñanza.

Este proyecto es auspiciado por la Organización Mundial de Aduanas con sede en Bruselas y está en ocho Universidades.

- Universidad Técnica de Riga, Letonia
- Universidad de Muenster, Alemania Centro para aduanas y estudio de impuestos internos
- Universidad de Canberra, Australia
- Universidad Zayed, Emiratos Árabes Unidos
- La Facultad de Economía, de la Universidad Ss Cyril and Methodius (FE), Skopje, República de Macedonia Antigua Yugoslavia
- Universidad Le Havre, Francia
- Universidad Metropolitana de Leeds, Reino Unido
- Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**La sexta pregunta** es muy importante, porque se refiere a los puntos considerados a la hora de seleccionar personal para desempeñarse como gerente de operaciones.

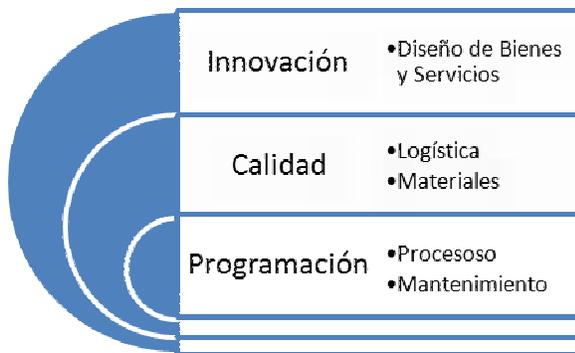
Unánimemente, la experiencia es el primer punto que consideran los entrevistados a la hora de contratar recurso humano encargado de las operaciones en sus empresas, y nuevamente resaltan la

necesidad que se fomenten más trabajos de campo que atiendan problemáticas reales.

Así mismo, se procura determinar la capacidad para administrar la calidad y las herramientas para mejora con que cuenten los candidatos. También se resalta la necesidad de que las personas tengan habilidades de negociación bastante desarrolladas.

**La séptima pregunta** consiste en la descripción de las competencias disciplinarias que deben tener los gerentes de operaciones en Costa Rica para mejorar su perfil.

Figura No.3  
Competencias Disciplinarias



Fuente: Propia

Como corolario de las competencias disciplinarias establecidas por los entrevistados, se puede decir lo siguiente:

- La innovación debe ser la generadora de valor en la organización, y esto debe ir acompañado del diseño de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, en donde la voz de cliente debe ser escuchada constantemente para que el proceso de innovación y diseño sean bien encauzados.
- Los gerentes de operaciones deben tener una fuerte capacidad en estadística para que lleven procesos de calidad que logren asegurar que las materias primas y los procesos de logística generen valor en la cadena de producción. Los costos de la NO CALIDAD deben ser cuantificados para determinar la real importancia que esta tiene en las organizaciones.
- La mejora continua debe estar programada en la mentalidad de los encargados de operaciones, para que los procesos sean constantemente revisados en aras de encontrar oportunidades de mejora y abaratar los costos. Así

mismo, las operaciones de mantenimiento deben proactivas para no tener que responder a problemáticas cuando ya estén dadas, generando pérdidas para la organización.

Finalmente, la **octava pregunta** son las recomendaciones prácticas para elevar el perfil de los gerentes de operaciones de Costa Rica.

El Sr. Gutiérrez enfatiza que *“la administración de las operaciones de momento tiene elementos soft de lo que realmente requiere la correcta administración de esta área, por ende requiere revestirse de los aspectos más hard del tema de la operaciones”*.

O lo que es decir, el perfil de los gerentes de operaciones tenderá a subir, en cuanto estos se capaciten más en los aspectos más enfocados a la utilización de tecnología y la capacidad para gestar innovación.

El mismo señor Gutiérrez recomienda: *“la creación de espacios duales de educación, y menciona el ejemplo del programa INVENIO, donde las empresas desarrollan proyectos junto a las Universidades diagnosticando sus necesidades de capacitación, así los gerentes de*

*operaciones desarrollan las competencias necesarias para innovar en las industrias que se encuentran”*.

También el Sr. Porras acote bajo el mismo tema, *“en ALUNASA cuando yo fui gerente, desarrollamos un programa junto a la Facultad de Ingeniería de la U.C.R., una maestría en los procesos de fabricación de aluminio, una vez que pude entender la dimensión global del negocio, pude hacer mejores negocios”*.

Como se mencionaba al principio de este estudio, una competencia al final es la capacidad de hacer algo bueno; según lo expuesto por don Gerardo su capacidad de hacer algo fue mejorada cuando pudo desarrollar el conocimiento para entender la tecnología utilizada en el proceso de fabricación del aluminio.

### Perfil Propuesto

Según el estudio bibliográfico y las entrevistas a un selecto grupo de personas, que pertenecen tanto a la academia, a la industria y los reclutadores, se propone el siguiente perfil de competencias gerenciales y disciplinarias que deben tener los gerentes de operaciones de Costa Rica.

**Competencias generales:**

- Competencia para la planeación y la administración
- Competencia en la comunicación
- Competencia en la acción estratégica
- Competencia en el manejo del personal
- Competencia en el trabajo en equipo
- Competencia para la globalización.

**Competencias disciplinarias:**

- La logística e inventarios
- La gestión de calidad
- La programación
- El diseño de bienes y servicios
- La innovación y tecnología
- Mantenimiento.

**Conclusiones y Recomendaciones**

La Administración de Operaciones es una de las tres funciones principales de cualquier organización y está íntegramente relacionada con las otras funciones de negocios. Todas las organizaciones comercializan, financian y producen, para lo cual resulta clave saber cómo funciona el área de operaciones / producción de las organizaciones. Es por ello que se estudia

cómo se organiza la gente para producir, y la forma en que los bienes y servicios son generados.

Por otro lado, se estudia Administración de Operaciones porque es una porción costosa de una organización, ya que recoge la correcta administración de los materiales, la producción y los controles de calidad realizados en la organización.

Por lo general, se percibe que sí se están egresando gerentes de operaciones con las competencias necesarias para ingresar al mercado laboral, pero se hace importante notar que en el mercado reciente la formación tecnológica otorgada no es la idónea; es decir, las competencias gerenciales comunes son óptimas, mas las competencias técnicas de la especialidad de operaciones deben ser mejoradas.

En este sentido, en primera instancia es necesario modificar los criterios de selección de ingreso de los candidatos de los programas de maestría, ya que el mercado está en la búsqueda de capital humano con experiencia en el área de operaciones; por ende, las personas que optan por este énfasis, deben ser personas con la capacidad de generar discusión basada en experiencias prácticas en este campo que enriquezcan al grupo de

estudiantes, ya sea en las clases o los espacios virtuales previstos para este fin.

Como enfatiza Juan María González Vásquez, en Costa Rica se está pretendiendo administrar de todo, dejando muy de lado el conocimiento técnico necesario para poder entender la dimensión real del tipo industria donde se trabaja, dejando así casi nula la posibilidad de crear valor en las organizaciones mediante la toma de decisiones operacionales eficaces y eficientes.

Por otro lado, la falta de conocimiento técnico también tiene un impacto negativo en la creación de nuevos productos; es decir, la innovación sigue siendo un tema muy relegado, alejando así la posibilidad de tener productos y servicios diferenciados que logren satisfacer las necesidades de los consumidores.

Casi el 100% de los entrevistados coincidió que la competencia de la planeación es la más importante de las competencias gerenciales comunes; esto apunta un área de mejora bastante importante de tomar en cuenta, y como lo menciona el Sr. John Fonseca Ordóñez, director de la carrera de Administración Aduanera de Costa Rica, cuando comenta que la academia en este momento se debe enfocar hacia la búsqueda de las metodologías modernas

que logren crear las competencias necesarias para el éxito de las organizaciones.

Otro aspecto importante de señalar es que los empleadores sienten que los trabajos de investigación deben ser problemas que las empresas enfrenten en la realidad; o sea, desean un acercamiento del estudiantado en la industria, para que aporten soluciones que permitan arreglar las problemáticas que aquejan a las compañías.

En este sentido, se hace importante mencionar una recomendación dada por el señor Juan María González Vásquez, cuando visualiza una educación dual; es decir, la creación de programas académicos hechos a la medida de los requerimientos de la empresas, en donde las universidades hagan un estudio de las necesidades de la organización y capaciten a los trabajadores según las competencias tecnológicas necesarias para que las decisiones en función de las operaciones se tomen de la mejor manera. Y proporciona como ejemplo el programa INVENIO, donde se origina esta formación dual tanto en la compañía como en la universidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Allen, D. (1996). Manual de administración de la calidad. (2ª ed.). Panorama Editorial, S.A. de C.V. México.
2. Ballou, R. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros. (5ta ed.). Editorial Prentice Hall. México.
3. Bernal, C. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Pearson Educación. Colombia.
4. Díaz, A (1999). Lo que se aprende en los mejores MBA. Ediciones Gestión 2000. España.
5. Hellriegel, y otros (2002). Administración. Un enfoque sobre competencias. (9na Ed.). Thomson Editors, S.A. de CV. Colombia.
6. Heiser y Render ( 2001). Dirección de la producción. Decisiones Tácticas. (6ta ed.). Editorial Prentice Hall. México.
7. Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana.
8. Kinneer, T. y Taylor, J. (1993). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. (4ª ed.). McGraw-Hill. Colombia
9. Richard, B. y Nicholas J. (2001) Administración de Producción y Operaciones. (8va ed.). MacGraw-Hill. Colombia.
10. Schroeder, R. (2004). Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. (2ª ed.). McGraw-Hill. México.
11. Venkataraman, S. y Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. Blackwell Publishers. Inglaterra.

## **Entrevistas**

1. Alfaro, Milthon. 2010. Costa Rica. Gerente de país de Pinturas Corona.
2. Fonseca, John. 2010. Costa Rica y Etiopía. Director de la carrera de Administración Aduanera y Comercio Exterior de la Universidad de Costa Rica.
3. Font, Federico. 2010. Costa Rica. Gerente de Industrias FONT.
4. González, Juan María. 2010. Costa Rica. Presidente de la Cámara de Industrias de Costa Rica.
5. Monge, Franklin. 2010. Costa Rica. Gerente general de EQUIPSA de Costa Rica.
6. Morera, Robert. 2010. Costa Rica. Gerente de MORE AND MORE Consultores

7. Porras, Gerardo. 2010. San Pedro Sula, Honduras. (Gerente del Año 1992, Ex gerente de: CONAPA, PEPSI, ALUNASA, LAQUINSA; miembro de diferentes juntas directivas: ATLAS, FONT , Cámara de Industrias y PROCOMER).

## **ANEXOS**

### **Anexo #1: Encuesta**

---

#### Cuestionario

Estoy elaborando un artículo científico cuyo objeto de estudio es la creación de un perfil de las competencias que el mercado busca en los gerentes de operaciones.

La Administración de Operaciones es el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes. En el nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

1. Enumere de mayor a menor importancia las siguientes competencias gerenciales:

<b>Habilidad</b>	<b>Enumere</b>
Competencia en la comunicación.	
Competencia para la planeación y la administración.	
Competencia en el trabajo en equipo.	
Competencia en la acción estratégica	
Competencia para la globalización.	
Competencia en el manejo del personal	

2. ¿Por qué considera como de mayor importancia la competencia seleccionada?

---

---

---

---

---

3. ¿Usted considera que los gerentes de operaciones de la actualidad cuentan con las competencias necesarias para su éxito profesional y el de sus empresas?

SÍ \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Por

qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

4. Académicamente, ¿cómo percibe la formación de los profesionales de gerencia de operaciones en general?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué aspectos académicos considera usted deberían ser revisados en la formación de los gerentes de operaciones, para que tengan una mejor inserción en el mercado laboral?

---

---

---

---

---

---

6. Podría referirse brevemente a los puntos más importantes que usted considera a la hora de seleccionar una persona para desempeñarse como gerente de operaciones.

---

---

---

---

---

---

7. Desde su perspectiva, ¿qué competencias disciplinarias deben tener gerentes de operaciones en Costa Rica para mejorar su perfil?

---

---

---

---

---

---

8. ¿Podría sugerir recomendaciones prácticas para elevar el perfil de los gerentes de operaciones de Costa Rica?

---

---

---

---

---

---