

**¿Qué competencias buscan las empresas del sector privado en un Gerente de Operaciones?
¿Son éstas efectivamente satisfechas por parte de los gerentes de operaciones que se contratan en el país?**

Mariela Araya, ULACIT.

Índice

Introducción.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
Hipótesis.....	3
Marco teórico.....	4
Definición de Gerencia de Operaciones	4
Funciones de un gerente de operaciones.....	4
Definición de competencia	4
Clasificación de las competencias	5
Metodología.....	7
Análisis de la información recopilada.....	9
Análisis de la encuesta	11
Conclusiones y recomendaciones.....	17
Bibliografía	19
Anexo 1. Encuesta competencias buscadas en un Gerente de Operaciones	20
Anexo 2. Tabulado de los datos.	24
Anexo 3. Competencias según ingenieros industriales, gerentes generales y de operaciones (información obtenida mediante entrevistas o información solicitada por mail).	27
Anexo 4. Competencias esperadas según los anuncios en sitios Web de reclutamiento y perfiles suministrados por las respectivas empresas.	31

Introducción

En un mundo globalizado y lleno de constantes cambios, ser competitivo es vital para la subsistencia de cualquier empresa. Para lograrlo, una de sus principales herramientas es el recurso humano.

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

Bajo este panorama, en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) surge la necesidad de estudiar cuáles son las competencias necesarias para los distintos puestos en las empresas costarricenses y así determinar si los programas ofrecidos para las distintas carreras satisfacen, en la medida de lo posible, las competencias demandadas por las organizaciones.

Como estudiante de la ULACIT del MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones, la presente investigación está dirigida a responder la pregunta: ¿Qué competencias buscan las empresas del sector privado en un Gerente de Operaciones? ¿Son éstas efectivamente satisfechas por parte de los gerentes de operaciones que se contratan en el país?

Objetivo General

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

Objetivos específicos

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

Hipótesis

Las competencias interpersonales tienen más peso a la hora de seleccionar la persona que ocupará un cargo de gerente de operaciones.

Marco teórico

Definición de Gerencia de Operaciones

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

Funciones de un gerente de operaciones

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

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

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

Definición de competencia

Existen numerosas definiciones de lo que es una competencia laboral pero, dado que el Organismo Internacional del Trabajo es el máximo ente en la materia, tomaremos la definición que ellos dan. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor), una competencia laboral se define como *una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada*.

Cinterfor/OIT categorizan las competencias laborales desde tres enfoques:

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

Clasificación de las competencias

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

Competencias básicas:

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

Competencias laborales:

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

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

- *Comprensión de las organizaciones cómo sistemas:* capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.
- *Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo:* capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas, reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad

de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

- *Capacidad de planificar:* capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.
- *Habilidad para gestionar:* habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.
- *Habilidad para controlar:* capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.
- *Capacidad de asegurar procesos de mejora continua:* capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.
- *Habilidad de prever:* capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.
- *Capacidad para trabajar en equipo:* habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás. Capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

Metodología

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

1. Introspección: En esta etapa es importante basarse en experiencias laborales propias y nuestra opinión, según los conocimientos adquiridos durante la carrera, para definir las competencias que creo importantes para desempeñarse como gerente de operaciones. Antes, fue necesario definir nuestro concepto de competencia.

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

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

2. Recolectar la opinión de otros: En esta etapa se recopiló (mediante entrevistas o vía correo electrónico) la opinión de ingenieros industriales, encargados en el área de reclutamiento y gerentes de operaciones o generales de algunas empresas acerca de las competencias esperadas de un gerente de operaciones (la información detallada se puede ver en el anexo 3).
3. Revisión de competencias en sitios Web de reclutamiento como el empleo.com, Doris Peters, Manpower, Price Waterhouse Coopers, CompuTrabajo Costa Rica (anexo 4).
4. Revisión bibliográfica: Tomando como fuente principal la Internet, se realizó una revisión bibliográfica acerca de los principales conceptos que incluye este trabajo y algunas teorías sobre la clasificación de las competencias.

5. Diseño y aplicación de una encuesta: Luego de comparar y analizar la información recopilada mediante los diferentes medios, se construyó una encuesta (basada en este análisis) con preguntas que sirvan para contestar la pregunta de investigación y para validar o contradecir la información recopilada. En el anexo 1 se puede ver la encuesta completa.

La misma se le aplicará a una muestra de 50 personas (como mínimo) que ocupen cargos de reclutadores, gerentes de operaciones, gerentes generales, ingenieros industriales y máster o estudiantes avanzados en Gerencia de operaciones.

6. Por último, se analizaron los resultados de la encuesta y se desarrollaron algunas conclusiones y recomendaciones.

Análisis de la información recopilada

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

Defino cada uno de esto cuatro grupos de competencias de la siguiente manera:

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

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

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

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

Las competencias de gestión son mencionadas (aunque no con este nombre) por casi todos los profesionales y sitios web consultados. Se coincide en que un buen gerente de operaciones debe “conocer el negocio” y poder planificar y organizar los recursos en busca de la optimización de éstos y de la mejora continua de los procesos. Además, dadas sus funciones y responsabilidades, debe tener la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones todos los días.

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

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

La siguiente tabla resume la clasificación de competencias propuesta.

Cuadro 1. Clasificación de las competencias para un Gerente de Operaciones.

Competencias técnicas	Competencias de gestión
<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo bachiller en Ingeniería Industrial, Administración, Producción o carrera afín. - Inglés como segundo idioma. - Conocimiento sobre el uso de herramientas informáticas. - Conocimientos en control de gestión. - Conocimientos en métodos de mejora continua. - Experiencia en otras áreas administrativas y operativas de la empresa. - Habilidad con los números. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de negociación. - Capacidad para tomar decisiones. - Identificación y solución de problemas - Gestión de la información - Planificación y organización de recursos. - Habilidad de prever. - Orientado a la mejora continua de los procesos. - Habilidad para reconocer fortalezas y debilidades en su personal. - Tener una visión global del negocio. Capacidad de ver los procesos como sistemas.
Competencias interpersonales	Competencias personales
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Liderazgo. - Motivación. - Persuasión. - Capacidad de trabajar con personas diversas. - Facilidad de palabra - Buen comunicador: emisor y receptor. - Actitud de ayuda y servicio. - Experiencia y facilidad en el manejo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Íntegro - Honesto - Transparente - Leal - Dinámico - Proactivo - Respetuoso - Sentido humano - Dedicación hacia su trabajo - Capaz de trabajar bajo presión - Analítico - Capacidad para adaptarse a los cambios.

Análisis de la encuesta

A continuación, se analizarán cada uno de los resultados obtenidos para cada pregunta, con la intención de validar los datos que fueron resultado de la revisión bibliográfica y de la opinión de varios profesionales. El detalle de los datos se puede ver en el anexo 2.

Las primeras cuatro preguntas pedían evaluar cada una de las competencias mencionadas dándoles una valoración de 1 a 4, según la escala del cuadro 2. Para darle una calificación final a cada una de las competencias, se utilizó el promedio ponderado, dándole a cada una de las respuestas el mismo peso de la escala. La valoración equivale entonces al promedio ponderado redondeado.

Cuadro 2. Escala de valoración para las competencias.

4	3	2	1
Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante

Iniciando con las competencias técnicas, sólo conocimientos en control de gestión fue calificada como indispensable. Dado que la Dirección de Operaciones es una de las actividades que genera más costos en una organización, es importante que su dirigente sepa implementar las estrategias definidas y conozca sistemas de control de gestión que sirvan de instrumento para evaluarlas.



El resto de competencias técnicas obtuvieron un promedio entre 3.14 y 3.49, por lo que califican como muy importantes. El tener un grado mínimo de bachiller en Ingeniería Industrial, Administración de empresas, Producción o carrera afín tiene una media de 3.43 y la experiencia 3.14, lo que concuerda con los resultados obtenidos en la pregunta 9, de la cual se hablará más adelante. Ambos requisitos son casi siempre solicitados en los anuncios de ofertas laborales para el puesto de jefe o gerente de operaciones.

Es importante mencionar que no se propuso evaluar la competencia de tener una maestría en Gerencia de Operaciones ya que ni en los anuncios de las bolsas de empleo revisadas ni ninguno de los profesionales a los cuales se les pidió su punto de

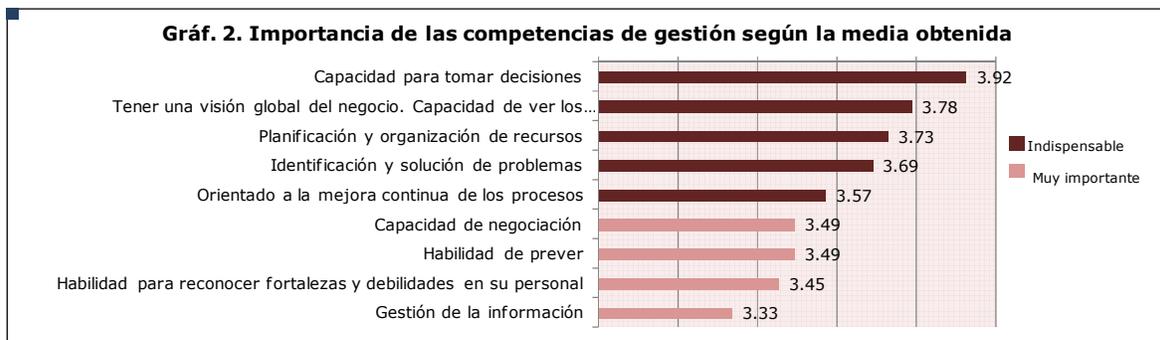
vista, mencionó que una maestría fuera importante para poder realizar las funciones de un gerente de operaciones.

Vale recalcar que el inglés como segundo idioma es calificado como muy importante, por lo que la ULACIT destaca con respecto a las demás universidades nacionales al integrarlo y hacerlo obligatorio en su programa.

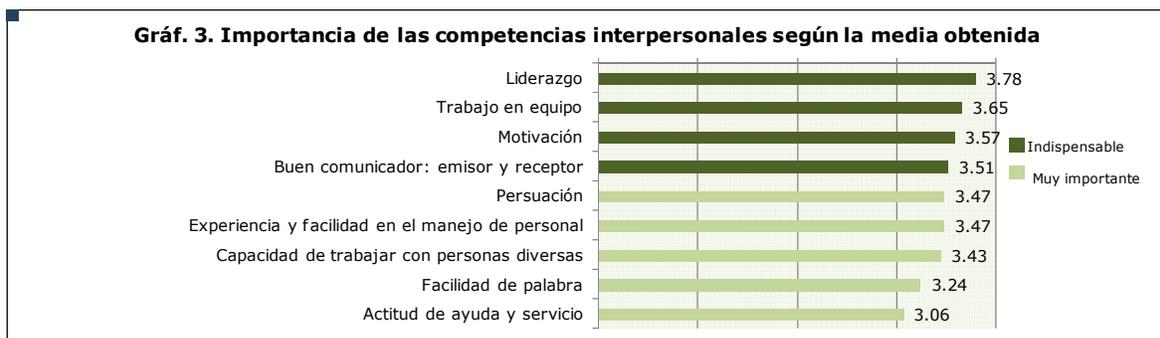
En cuanto a las competencias de gestión (gráfico 2), cinco de nueve resultaron ser indispensables para los encuestados: capacidad para tomar decisiones, tener una visión global del negocio, planificación y organización de recursos, identificación y solución de problemas y ser orientado a la mejora continua.

La capacidad de tomar decisiones fue valorada como indispensable por 47 de los encuestados y los cuatro restantes dicen que es muy importante, lo que hace a esta competencia primordial dentro del perfil de un gerente de operaciones.

Dentro del grupo de competencias de gestión, solo capacidad de negociación y gestión de la información tienen calificaciones de poco importantes (dos cada una), lo que hace que las competencias de este grupo en general tengan promedios más altos que las competencias en los otros grupos.



Las medias para las habilidades interpersonales (gráfico 3) califican a las competencias de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y buen comunicador como indispensables. Llama la atención que el liderazgo, la motivación y la comunicación son vistos en el curso de Gerencia de Recursos Humanos como factores principales para influir en las personas y hacer que contribuyan a lograr las metas grupales y organizacionales.



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

De acuerdo al gráfico 4, la mayoría de competencias personales son indispensables en un gerente de operaciones. En números, 9 de 13 competencias (el grupo más numeroso) son indispensables. En realidad, por su concepto, las mismas resultan ser muy importantes sea cual sea el cargo o puesto de trabajo.

Según lo investigado acerca de las competencias de un gerente de operaciones y dadas las funciones que éste desempeña, la capacidad de trabajar bajo presión, el ser proactivo y analítico se vuelven fundamentales, lo cual es respaldado por los resultados de la encuesta.



La pregunta cinco le pedía al encuestado darle una calificación, en general, a cada uno de los grupos de competencias, es decir, jerarquizarlos en caso de que esto definiera la selección de un gerente de operaciones. Para hacerlo, debían asignarle un cuatro al que ellos consideraran el top en importancia y un uno al que fuese menos importante de todos. Los resultados se muestran en el gráfico 5.

El mayor promedio lo obtuvo el grupo de competencias de gestión (3.22), habiendo una diferencia significativa con el siguiente grupo en importancia que son las competencias técnicas. El que se haya calificado a las competencias de gestión en primer lugar respalda los resultados obtenidos en el gráfico dos, en cual se puede ver que se obtuvieron promedios mayores que en los otros grupos de competencias.

Casi el 50% (25 personas) califican a las competencias de gestión como el grupo más importante y solo dos personas le dieron la calificación más baja.

Aunque, como se puede ver en los gráficos 1 y 3, las competencias interpersonales obtuvieron promedios más altos y más cantidad de competencias indispensables que las técnicas, al darles una calificación general las competencias técnicas parecen ser más importantes para los encuestados a la hora de contratar un gerente de operaciones, aunque la diferencia es mínima (técnicas 2.76 e interpersonales 2.65).



En último lugar quedaron las competencias personales con una media de 2.29. Un 33% de las personas que llenaron la encuesta las calificó como las competencias que menos tomarían en cuenta en la decisión de elegir a un gerente de operaciones.

Con respecto a la pregunta 6, ¿proporciona un MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones mayor oportunidad de desempeñar el cargo?, el 86% opina que sí. Vale aclarar que aunque no se presentaron preguntas abiertas en esta encuesta para preguntar las razones de la respuesta que cada persona daba, en las conversaciones tenidas con los profesionales se destaca que este MBA daría mayor oportunidad en un proceso de selección si el resto de competencias de los candidatos estaban en igualdad de condiciones. Por sí sola, esta maestría no haría diferencia.



La pregunta 7 plantea lo siguiente: ¿son suficientes la experiencia, el conocimiento del negocio y las habilidades interpersonales para desempeñarse con éxito como Gerente de Operaciones (aunque no se tenga una carrera o especialidad afín a la gerencia de operaciones)?. Los porcentajes para esta pregunta están muy divididos (ver gráfico 7): el 45% respondió que sí y el 55% que no.

Si revisamos los perfiles que presentan las empresas en las ofertas de trabajo y la opinión de los profesionales (anexos 3 y 4) los estudios en alguna carrera afín y la experiencia son una constante. Hay opiniones divididas:

- Los estudios son la base de la profesión.

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

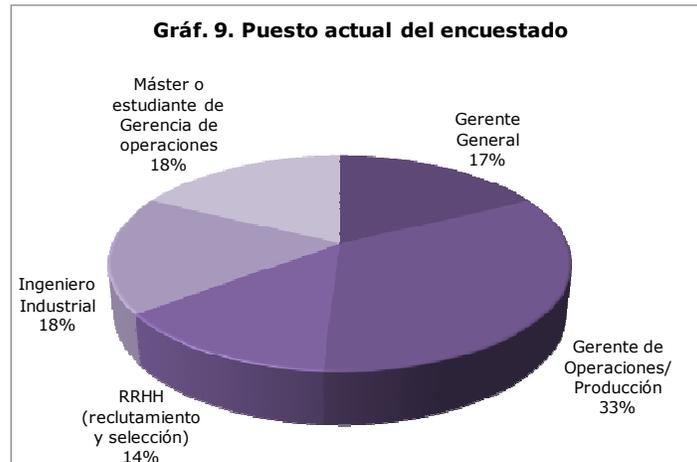
Podría ser que la respuesta a esta pregunta dé una idea de qué tanta influencia hayan tenido estas variables en el desarrollo de la carrera de los encuestados. Definitivamente todo parece indicar que estas variables se complementan, y que nadie llegaría a un puesto gerencial sin la combinación necesaria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



La intención de la pregunta 8, ¿hay en Costa Rica profesionales que cumplan con todas las competencias esperadas para desempeñarse como Gerente de Operaciones?, era conocer si las universidades están sacando la tarea de ofrecer profesionales bien preparados en el área. Sólo dos personas respondieron que no. Sin embargo, al tener que ser un gerente competente en varias áreas y no solo en la parte de conocimientos, el que haya profesionales que cumplan con todas estas competencias no depende solo de las universidades sino también de las empresas mismas (que los terminan de formar), de la personalidad y de la familia y la sociedad misma que inculcan comportamientos y valores.



La encuesta fue contestada por un total de 51 profesionales, de los cuales, como se puede ver en el gráfico 9, la mayoría (33%) ocupan el cargo de gerente de operaciones. Igual cantidad (nueve personas) de gerentes generales, ingenieros industriales y estudiantes avanzados del MBA en Gerencia de Operaciones llenaron la encuesta. Solamente siete personas del área de Recursos Humanos, con funciones en reclutamiento y selección, la completaron.



Todos los grupos de profesionales seleccionados para contestar la encuesta tenían el criterio para hacerlo, lo que le da un gran respaldo a los resultados. Los gerentes generales y de operaciones viven la Dirección de Operaciones día a día, por lo que saben qué competencias son necesarias para desempeñarse en el puesto. Los ingenieros industriales fueron incluidos ya que si se comparan los programas de estudio, prácticamente se adquieren los mismos conocimientos. Los estudiantes avanzados de este MBA, no tienen la experiencia pero conocen las funciones de un gerente de operaciones y tienen los conocimientos académicos para dar una opinión válida. Por último, los reclutadores fueron una pequeña cantidad. Sin embargo, en un proceso de selección ellos recogen las primeras impresiones basados en un perfil que define la empresa para el puesto, pero quiénes realmente tienen el criterio y la última palabra en el proceso, son los gerentes de la empresa, por lo que parece adecuado que los reclutadores sólo representen una pequeña parte del total de encuestados.

Conclusiones y recomendaciones

Con base en la literatura revisada, en la opinión de varios profesionales en el área, en las funciones y decisiones que un gerente de operaciones debe enfrentar día a día y en la validación de los datos hecha mediante una encuesta, se determina que las competencias que la empresa privada demanda de un Gerente de Operaciones se clasifican en cuatro grupos:

- Competencias de gestión
- Competencias técnicas
- Competencias interpersonales
- Competencias personales.

El orden en que las mismas fueron mencionadas obedece a la importancia asignada a cada uno de los grupos, lo cual no respalda la hipótesis planteada en el trabajo, pues a las competencias técnicas y de gestión se les brinda más importancia que a las competencias interpersonales a la hora de seleccionar a un gerente de operaciones.

De acuerdo al promedio obtenido por cada una de las competencias, la capacidad para tomar decisiones, tener una visión global del negocio, planificar y organizar recursos, identificar y solucionar de problemas, ser orientado a la mejora continua de los procesos, tener conocimientos en control de gestión, ser líder, trabajar en equipo, ser motivador, buen comunicador, responsable, capaz de trabajar bajo presión, honesto, proactivo, capaz de adaptarse a los cambios, íntegro, respetuoso analítico y leal resultan ser competencias indispensables para ser un gerente de operaciones que cumpla con las expectativas de la empresa privada.

La mayoría de las personas encuestadas (86%) piensan que un MBA con énfasis en Gerencias de Operaciones le daría a un profesional mayor oportunidad de desempeñarse en el puesto, más no lo asegura, pues como se pudo ver, casi la mitad (45%) opina que la experiencia y las habilidades interpersonales son suficientes para desempeñarse exitosamente en el cargo, sin necesidad de tener estudios especializados en el campo. Esto lleva a la conclusión de que estas variables se complementan, y que nadie llegaría a un puesto gerencial sin la combinación necesaria de experiencia, estudios profesionales y habilidades interpersonales.

Casi el total de los encuestados opinan que sí hay en Costa Rica profesionales que cumplan con todas las competencias esperadas para desempeñarse como Gerente de Operaciones. Por lo que se considera que al tener que ser un gerente competente en varias áreas y no solo en la parte de conocimientos, el que haya profesionales que cumplan con todas estas competencias no ha sido solo una buena labor de las universidades sino también de las empresas mismas (que los terminan de formar), de la personalidad y de la familia y la sociedad misma que inculcan comportamientos y valores.

Dada la importancia que tiene las competencias interpersonales, se le recomienda a la ULACIT estudiar la posibilidad y la manera de incluir en el programa talleres de liderazgo, motivación y comunicación, competencias que le facilitarían el manejo del personal a un gerente de operaciones.

Bibliografía

- Academic Innovations. (s.f.) Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS): Final Report Available. Recuperado el 14 de Noviembre del 2010 de <http://www.academicinnovations.com/report.html>
- Araya, A. (2010, Noviembre). Entrevista con Laura Tortós, Gerente de Operaciones Grupo Purdy Motor, San José, Costa Rica.
- Araya, A. (2010, Octubre). Entrevista con Harold Alfaro, Gerente General Golden Harvest, Cartago, Costa Rica.
- Ayala, Juan Carlos. (2005). Manual de competencias básicas en Gestión. Recuperado el 14 de Noviembre del 2010 de <http://www.pdfhost.com/view/aHR0cDovL3d3dy50cmFiYWpwLmdvYi5hci9kb3dubG9hZHMvY2FsaWRhZC9tYW51YWxfZ2VzdGlubi5wZGY=>
- Heizer, J; Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. (8 ed.). España: Pearson Educación, S.A.
- Organización Internacional de Trabajo; Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (s.f.). Competencia laboral. Recuperado el 11 de Noviembre del 2010 de <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>

Anexo 1. Encuesta competencias buscadas en un Gerente de Operaciones

Estimado (a) profesional:

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación de la maestría en gerencia de operaciones ofrecida por la ULACIT con el objetivo de conocer la opinión de los profesionales del sector privado sobre cuáles son las competencias (técnicas, de gestión, interpersonales y personales) buscadas en un Gerente de operaciones.

El cuestionario es fácil y rápido de completar: estimo que usted deberá disponer de entre 5 a 10 minutos para responderlo. Los resultados serán estrictamente confidenciales y se presentarán en forma de gráficos y cuadros con datos totales y porcentuales. Le solicitamos se sirva contestar de forma objetiva, **pues el propósito es ayudar a mejorar la competitividad del país.**

Si tiene alguna pregunta sobre la naturaleza y los objetivos de la encuesta, o sobre el cuestionario propiamente dicho, puede comunicarse con Mariela Araya Solano, estudiante de Gerencia de operaciones quien está a cargo del estudio. Puede comunicarse al teléfono 8848-0142 o al correo electrónico amarielaas@yahoo.com.

Si usted está interesado en recibir los resultados de esta encuesta, favor indicarlo al final de la misma.

Para contestar la encuesta, haga click en el enlace <http://www.surveymonkey.com/s/MNFHY7F>. **La misma estará disponible hasta el martes 7 de Diciembre.**

Competencias buscadas en un Gerente de Operaciones.

1. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias técnicas de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Conocimientos en control de gestión				
Conocimientos en métodos de mejora continua				
Mínimo grado de bachiller en Ingeniería Industrial, Administración, Producción o carrera afín				
Inglés como segundo idioma				
Conocimiento sobre el uso de herramientas informáticas				
Habilidad con los números				
Experiencia en otras áreas administrativas y operativas de la empresa.				

2. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias de gestión de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Capacidad para tomar decisiones				
Tener una visión global del negocio. Capacidad de ver los procesos como sistemas				
Planificación y organización de recursos				
Identificación y solución de problemas				
Orientado a la mejora continua de los procesos				
Capacidad de negociación				
Habilidad de prever				
Habilidad para reconocer fortalezas y debilidades en su personal				
Gestión de la información				

3. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes habilidades interpersonales de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Motivación				
Buen comunicador: emisor y receptor				
Persuasión				
Experiencia y facilidad en el manejo de personal				
Capacidad de trabajar con personas diversas				
Facilidad de palabra				
Actitud de ayuda y servicio				

4. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias personales de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Responsable				
Capaz de trabajar bajo presión				
Honesto				
Proactivo				
Capacidad de adaptarse a los cambios				
Íntegro				
Respetuoso				
Analítico				
Leal				
Transparente				
Dinámico				
Dedicación hacia su trabajo				
Sentido humano				

5. Ordene, asignando un número del 1 al 4, los siguientes grupos de competencias según la importancia que usted les daría a la hora de seleccionar un gerente de operaciones, siendo 4 la más importante y 1 el menos importante.

	Importancia
Competencias de gestión	
Competencias técnicas	
Competencias interpersonales	
Competencias personales	

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

Sí
No

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

Sí
No

8. ¿Considera que se pueden encontrar, en el mercado laboral de Costa Rica, profesionales que cumplan con las competencias esperadas para ocupar el puesto de gerente de operaciones?

Sí
No

9. Ubique su puesto actual en alguna de la siguientes opciones:

Gerente General
Gerente de Operaciones/ Producción
RRHH (reclutamiento y selección)
Ingeniero Industrial
Máster o estudiante de Gerencia de operaciones

10. ¿Está interesado en que se le envíen los resultados de esta encuesta? Sí lo está, por favor indique el correo electrónico al que desea que se le envíen los resultados

Muchas gracias por su tiempo. La información brindada es esencial en el objetivo de este trabajo.

Anexo 2. Tabulado de los datos.

1. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias técnicas de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante	# respuestas
Conocimientos en control de gestión	38	12	1	0	51
Conocimientos en métodos de mejora continua	26	24	1	0	51
Mínimo grado de bachiller en Ingeniería Industrial, Administración, Producción o carrera afín	26	21	4	0	51
Inglés como segundo idioma	24	25	2	0	51
Conocimiento sobre el uso de herramientas informáticas	26	21	4	0	51
Habilidad con los números	22	25	4	0	51
Experiencia en otras áreas administrativas y operativas de la empresa.	12	34	5	0	51

2. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias de gestión de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante	# respuestas
Capacidad para tomar decisiones	47	4	0	0	51
Tener una visión global del negocio. Capacidad de ver los procesos como sistemas	40	11	0	0	51
Planificación y organización de recursos	37	14	0	0	51
Identificación y solución de problemas	35	16	0	0	51
Orientado a la mejora continua de los procesos	29	22	0	0	51
Capacidad de negociación	27	22	2	0	51
Habilidad de prever	25	26	0	0	51
Habilidad para reconocer fortalezas y debilidades en su personal	23	28	0	0	51
Gestión de la información	19	30	2	0	51

3. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes habilidades interpersonales de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante	# respuestas
Liderazgo	40	11	0	0	51
Trabajo en equipo	33	18	0	0	51
Motivación	29	22	0	0	51
Buen comunicador: emisor y receptor	26	25	0	0	51
Persuasión	24	27	0	0	51
Experiencia y facilidad en el manejo de personal	25	25	1	0	51
Capacidad de trabajar con personas diversas	23	27	1	0	51
Facilidad de palabra	13	37	1	0	51
Actitud de ayuda y servicio	9	36	6	0	51

4. Califique (marcando con una x) cada una de las siguientes competencias personales de acuerdo a la importancia que tiene en un gerente de operaciones:

	Indispensable	Muy importante	Poco importante	Nada importante	# respuestas
Responsable	37	14	0	0	51
Capaz de trabajar bajo presión	37	14	0	0	51
Honesto	32	19	0	0	51
Proactivo	31	20	0	0	51
Capacidad de adaptarse a los cambios	31	20	0	0	51
íntegro	30	21	0	0	51
Respetuoso	29	21	1	0	51
Analítico	27	24	0	0	51
Leal	27	23	1	0	51
Transparente	27	22	2	0	51
Dinámico	20	31	0	0	51
Dedicación hacia su trabajo	19	30	2	0	51
Sentido humano	16	34	1	0	51

5. Ordene, asignando un número del 1 al 4, los siguientes grupos de competencias según la importancia que usted les daría a la hora de seleccionar un gerente de operaciones, siendo 4 la más importante y 1 el menos importante.

	4	3	2	1	# respuestas
Competencias de gestión	25	14	10	2	51
Competencias técnicas	14	21	6	10	51
Competencias interpersonales	13	16	13	9	51
Competencias personales	8	16	10	17	51

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

	Cantidad	%
Sí	44	86.3%
No	7	13.7%
	51	100.0%

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

	Cantidad	%
Sí	23	45.1%
No	28	54.9%
	51	100.0%

8. ¿Considera que se pueden encontrar, en el mercado laboral de Costa Rica, profesionales que cumplan con las competencias esperadas para ocupar el puesto de gerente de operaciones?

	Cantidad	%
Sí	49	96.1%
No	2	3.9%
	51	100.0%

9. Ubique su puesto actual en alguna de la siguientes opciones:

	Cantidad	%
Gerente General	9	17.6%
Gerente de Operaciones/ Producción	17	33.3%
RRHH (reclutamiento y selección)	7	13.7%
Ingeniero Industrial	9	17.6%
Máster o estudiante de Gerencia de operaciones	9	17.6%
	51	100.0%

Anexo 3. Competencias según ingenieros industriales, gerentes generales y de operaciones (información obtenida mediante entrevistas o información solicitada por mail).

Entrevista a Harold Alfaro (Ingeniero Industrial, Gerente General de Cosecha Dorada).

De acuerdo con el Sr. Alfaro, las competencias para este puesto dependen mucho del tamaño de la compañía, presupuesto, naturaleza o complejidad técnica de la producción, ubicación de su(s) planta(s) y otros puntos relevantes.

Según él, si nos ubicamos en una compañía entre mediana, que tenga unos 185 empleados en planta, ventas por unos 5 a 7 millones de dólares anuales entre ventas locales y exportación, productos alimenticios de consumo masivo, sistema de calidad HACCP implementado, lo necesario en el perfil de un Gerente de Operaciones sería lo siguiente:

- Grado académico de licenciatura en ingeniería industrial o producción, preferible postgrado en administración o gerencia industrial con algún énfasis en finanzas.
- Formado en sistemas de calidad e inocuidad alimentaria HACCP o equivalente.
- Experiencia de al menos 7 años en puestos similares.
- Tener conocimiento o haber hecho pasantías en industrias en el exterior (esto implica amplio criterio técnico por su experiencia laboral complementada con el aprendizaje de "cómo se hace" en otras latitudes).
- Personalidad madura con manejo muy humano del personal, ubicado en la realidad del recurso humano que maneja en todos los niveles, hábil convenciendo al personal de cómo lograr las metas y objetivos propuestos por la compañía, también hábil identificando las fortalezas y debilidades del personal para poder impulsarlos a su mejor rendimiento y crecimiento, capaz de manejar y resolver situaciones difíciles o tensas entre el personal.
- Habilidad y afinidad con aprendizaje de nueva tecnología tanto para la producción que maneja como de nuevas tendencias en otros campos.
- Dinamismo y positivismo que contagie a los demás.

Además, con respecto a la pregunta de si estas competencias son satisfechas por parte de los profesionales costarricenses, el Sr. Alfaro dice que por supuesto que hay personal calificado para todos los puestos, el tema es que hay que pagar salarios acorde a su perfil. En cuanto a la formación también es una opción, pero hay que tener en cuenta que mucho del personal formado "in house" tarde o temprano migrará a otra compañía para ampliar su experiencia llevándose todo el conocimiento e inversión hecha en su formación.

Entrevista con Laura Tortós (Estudiante MBA en Gerencia de operaciones, Gerente de Operaciones Grupo Purdy Motor)

De acuerdo con la entrevista realizada a Laura Tortós, las competencias que debe tener un Gerente de Operaciones son:

- Visión global del negocio.
- Capacidad para planificar y organizar recursos.
- Capacidad de negociación y persuasión.
- Habilidad para manejar personal.
- Experiencia en puestos operativos y manejo de personal (haber "recorrido camino").
- Persona analítica.
- No es indispensable pero ayuda el tener estudios en Administrador de empresas o ingeniero industrial.
- Cursos para aprender el uso herramientas que puedan servir en el trabajo.
- Valores como integridad, respeto, lealtad hacia la empresa y esfuerzo.

La Sra. Tortós piensa que sobran el personal que pueda cumplir con estos requisitos, los cuales se aprenden la mayoría con la experiencia y no tanto en un aula.

Roberto Ruano (Ingeniero Industrial, Gerente de proyectos Price Smart Ing/ CDS)

Para el Sr. Ruano, las competencias que debe presentar un Gerente de operaciones en realidad dependen en mucho grado de las funciones que vaya a desempeñar y el campo en que las aplique, pero en general, un buen gerente de operaciones debe tener:

- Tener claro el origen del puesto de trabajo y el objetivo del mismo.
- Habilidad para solucionar problemas (¡apaga fuegos!).
- Habilidad para el manejo de personal.
- Liderazgo.
- Capaz de trabajar metódicamente y analizar resultados de forma práctica.
- Debe ser proactivo y nunca esperar a que le digan que hacer.
- Capaz de dar seguimiento a múltiples tareas

Según el Ing. Ruano, el grado académico suele no ser muy relevante en estos puestos, cada empresa los forma de acuerdo a sus operaciones. Sin embargo, si es bueno que tengan bachillerato universitario en campos como administración o ingeniería industrial, por lo menos para facilitar la interrelación entre gerencias.

Eduardo Li (Ingeniero industrial, Gerente de producción en Trimpot Electrónicas Ltda.)

Para el Ing. Li, el gerente de operaciones debe cumplir con el siguiente perfil:

- Tener un sentido de pertenencia por la empresa en la que trabaja.
- Sentirse motivado con su trabajo y a la vez, motivar a su personal.
- Ser honesto y respetarse tanto a sí mismo como a los demás.
- Tener siempre claro que todas las personas de la organización son piezas claves para el desarrollo de la misma.
- Manejar las situaciones de personal siempre con transparencia y no administrar con las situaciones emocionales sino bajo las políticas de la empresa.
- A nivel académico, depende de la estructura y tipo de negocio de la empresa pero al menos debe ser una persona que tenga conocimiento en administración y tenga habilidad con los números.
- Debe de tener conocimientos en programación de la producción, manejo de inventarios, logística, controles estadísticas de calidad y de procesos.
- Conocimientos en Procesos esbeltos, Seis Sigma o cualquier otro tipo de conocimiento de mejora continua.
- Definitivamente el manejo del idioma inglés, un tercero es un plus.
- Experiencia demostrada en solución de conflictos, constancia y de toma de decisiones y soluciones rápidas.

Andrés Zúñiga (Ingeniero en producción, Gerente de Producción Trimpot Electrónicas Ltda.)

Para este ingeniero en producción, las competencias esperadas en un gerente de operaciones son las siguientes:

- Mínimo bachillerato en Ingeniería Industrial o Administración de empresas.
- 3 a 5 años de experiencia como mínimo en puestos similares.
- Que haya trabajado en diferentes áreas de la compañía (compras, programación, calidad, servicios técnicos, etc.) para que tenga un conocimiento general del negocio. El Sr. Zúñiga cree que este es un aspecto muy importante, toda persona que esté gerenciando una empresa debe de haber tenido en proceso de entrenamiento en diferentes áreas ya que de esta forma tiene un dominio total del negocio y puede desempeñarse mejor.
- Capacidad de trabajar con la gente (esto parece muy básico pero hay personas que no saben cómo ganarse a los colaboradores y por ende no logra un compromiso real de estos, lo cual puede llevarlo a fracasar).
- Tiene que tener un pensamiento estructurado y con capacidad de ver todos los procesos como sistemas los cuales deben de trabajar sin depender de personas específicas.

- Identificar a las personas que más saben del proceso las cuales pueden ayudarlo a sacar adelante el trabajo, como también lograr identificar las personas nocivas que siempre buscan problemas o los causan.
- Buen comunicador y buen receptor (muchos de los problemas que se generan en las empresas o departamentos se deben a problemas de comunicación).
- Conocimiento detallado del proceso(s) que tiene a cargo para que pueda ser un soporte real al proceso especialmente en la solución de problemas y en liderar proyectos de mejora.
- Actitud de ayuda para su personal: estoy para servir y no para que me sirvan, en la medida que se haga el trabajo más fácil para los operarios estos se pueden enfocar a la calidad y a la productividad y se previenen problemas.
- Ser honesto, no robar las ideas de los demás para figurar sino dar a conocer a la alta gerencia las ideas de su personal.

Manrique Rodríguez (Gerente General del Hotel Intercontinental de Madrid, anteriormente Gerente de operaciones).

Para el Sr. Rodríguez, las siguientes son las competencias que un gerente de operaciones debe tener en su perfil:

Grado académico: Grado Universitario (entre más alto mejor).

Conocimientos técnicos: Un Gerente de Operaciones es un profesional que tiene a su cargo importantes departamentos. En el caso de la Hotelería se encarga principalmente de los Departamento relacionados con la operación del Hotel, los cuales son Alimentos y Bebidas, el Área de Habitaciones y Mantenimiento. Al ser áreas que están relacionadas con el día a día del Hotel es muy importante que el Gerente de Operaciones tenga previa experiencia como Gerente de Alimentos y Bebidas o Gerente de la División Cuartos. Al menos 3 años de experiencia en esa posición y unos 2 o 3 años como Supervisor son necesarios para llegar a ocupar un cargo de Gerente de Operaciones. Generalmente se ingresa en un cargo a nivel de línea después de graduarse de la Universidad y se va ascendiendo poco a poco, para de este modo estar profesionalmente preparado para ocupar un cargo de esa responsabilidad.

Habilidades y talentos: Flexibilidad, facilidad para trabajar con personas (people skills), facilidad de adaptarse a diferentes sistemas de trabajo, culturas y situaciones financieras, hablar varios idiomas siendo Inglés fundamental, apasionado por la Hotelería (es una carrera de mucha dedicación, por lo tanto tiene que gustarle para poder salir adelante profesionalmente hablando).

Valores: Honestidad, transparencia, dedicación y respeto por los demás.

Anexo 4. Competencias esperadas según los anuncios en sitios Web de reclutamiento y perfiles suministrados por las respectivas empresas.

Encargado de operaciones en SOEM (Telemecánica) (Computrabajo Costa Rica)

Requisitos:

- Estudiante activo en administración, ingeniería, contabilidad o afín.
- De 20 a 35 años de edad.
- Manejo de Excel, Internet, Outlook, conocimiento deseado de ERP Exactus.
- Celular y vehículo propio.
- Experiencia en manejo de bodegas, preferiblemente de proyectos de construcción.
- Capacidad de liderazgo, responsable, leal, honesto, resolución de problemas, toma de decisiones, entusiasta, facilidad de palabra, proactivo.

Gerente de operaciones empresa trasnacional (Computrabajo Costa Rica)

Compañía trasnacional requiere contratar Gerente de operaciones. Requisitos:

- Ingeniero civil, en construcción o arquitecto.
- Incorporado al colegio profesional.
- Entre 30 y 45 años.
- Preferiblemente con experiencia en obras de vialidad.
- Flexibilidad de horario.
- Vehículo y celular.
- Manejo eficiente de sistemas computarizados, Autocad y afines.

Gerente de operaciones para Call Center (empleo.com)

- Título universitario a nivel de licenciatura en ingeniería Industrial, administración de empresas, psicología industrial u organizacional y afines al puesto.
- Experiencia de 3 años en posiciones similares de servicio al cliente, tiendas o call center.
- Disponibilidad para viajar de 70% a 100% del tiempo a un país de Centroamérica.
- Dominio intermedio del idioma inglés.

Jefe de operaciones Cemix (el empleo.com)

- Grado universitario de licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil o Arquitectura.
- Preferible con experiencia en administrar bodegas de gran volumen.
- Manejo avanzado de Excel.
- Habilidad de negociación.

- Con gran sentido de la urgencia.
- Altamente organizado.
- Debe ser una persona orientada a resultados.
- Con gran capacidad de trabajar en un ambiente de gran presión.
- Con experiencia demostrable en manejo de personal.
- Dispuesto a laborar ocasionalmente fines de semana y en horarios extendidos.

Jefe de operaciones Beway (el empleo.com)

- Licenciatura en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Producción Industrial o Similar.
- Experiencia de 3-5 años, preferible que se hayan administrado bodegas de gran volumen y flota de transportes (propia o mercaderizada).
- Nivel de Inglés Intermedio.
- Manejo de Office (Word, Power Point, Excel), correo electrónico y sistemas de inventarios.

Gerente de operaciones para Call Center (elempleo.com, Deloitte)

- Experiencia mínima de 4 años en Call Center y al menos dos años como Gerente de operaciones.
- Preferiblemente con experiencia atendiendo cuentas españolas.
- Preferiblemente con dominio del inglés.
- Esta persona deberá ser orientada a la consecución de objetivos comerciales, capacidad de desarrollar equipos de alto rendimiento, fuerte orientación al cliente interno y externo, excelentes habilidades de comunicación, capacidad de tomar decisiones y trabajar bajo presión.

Gerente de operaciones para carga aérea en Zona Franca (elempleo.com)

- Licenciado en Administración Aduanera o Comercio Exterior.
- 5 años de experiencia como Gerente de Operaciones de Carga Aérea o de una Aerolínea.
- Experiencia comprobada en manejo de aerolíneas, tarifas, fletes internacionales en Europa y Estados Unidos, pesos y balances de aviones.
- Habilidad para el manejo de personal y para mantener relaciones interpersonales de calidad con las empresas clientes.
- Capacidad analítica, juicio y solución de problemas.
- Orientado a la calidad de servicio y al logro.

Perfil Gerente de operaciones Grupo Purdy Motor

Formación profesional y experiencia

- Estudios universitarios, preferentemente Ingeniero Industrial, con 5 años de experiencia en Áreas de Operaciones (Transporte terrestre, transporte marítimo, transporte aéreo, etc.)
- Dominio de herramientas informáticas.
- Se requiere: liderar grupos de trabajo numerosos, excelente nivel comunicacional.
- Ser pro-activo, autónomo, motivador, con criterio, prudente, poseer alta capacidad de análisis, poder de inducción.

Competencias Funcionales

- Confiabilidad
- Entrenar a otros
- Empatía
- Planificación y organización

Competencias Determinadas

- Comunicación
- Satisfacción a los clientes
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Integridad
- Capacidad de negociación
- Determinación en consecución de metas

Perfil Gerente de operaciones Sykes

- Bachiller en administración de empresas, ingeniería industrial o algún campo relacionado.
- De 3 a 5 años en puestos de gerencia, preferiblemente en la industria de call centers.
- 100% inglés y español oral y escrito.