



Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones

Curso de Investigación Empresarial Aplicada

# La competitividad del mercado laboral en Costa Rica: perfil profesional en operaciones



Luis Diego Solera Madrigal  
16 de marzo de 2015

## Contenido

Resumen .....	4
Abstract .....	5
Capítulo I: Introducción .....	6
Antecedentes .....	6
Justificación.....	7
Objetivos .....	8
General.....	8
Específicos.....	8
Problema y pregunta de investigación .....	9
Alcances .....	9
Limitaciones .....	9
Capítulo II: Revisión Bibliográfica.....	10
Área de operaciones en las empresas .....	10
Historia de las operaciones .....	10
Características del área operativa .....	11
Perfil profesional en operaciones .....	12
Competitividad del Mercado Laboral .....	13
Competitividad .....	13
Mercado Laboral.....	14
Competencias .....	14
Selección de personal .....	15
Capítulo III: Metodología de la investigación.....	16
Tipo de Investigación .....	16

Enfoque de la investigación .....	16
Diseño de la investigación.....	17
Población.....	17
Muestra.....	17
Tipo de muestreo .....	17
Fuentes de información .....	17
Recolección de datos.....	18
Variables.....	18
Cuadro de operacionalización de las variables .....	19
Capítulo IV: Resultados .....	20
Competencias de los profesionales en operaciones.....	20
Perfil del mercado laboral .....	22
Consideraciones de selección.....	24
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	27
De las competencias en los profesionales .....	27
De los individuos en el mercado laboral .....	29
De los procesos de selección.....	30
Consideraciones finales.....	31
Referencias .....	33
Anexos.....	36
Cuestionario de entrevista .....	36

## Resumen

La productividad de un país depende del uso efectivo de los recursos disponibles y la capacidad de proveer prosperidad a los habitantes. Lo anterior se logra mediante el nivel de competitividad, el cual comprende diferentes variables entre políticas, instituciones y otros factores. Una de estas variables está constituida por las cualidades y eficiencia del mercado laboral, el cual agrupa las diferentes empresas demandantes e individuos oferentes de trabajo.

Las personas que laboran en el área operativa de las empresas comprenden gran parte de la población en el mercado laboral, por lo que sus competencias son determinantes de la competitividad. Por ello, se considera importante conocer las expectativas de las empresas demandantes de profesionales en operaciones para determinar el perfil que se considera como competitivo.

El presente informe revela un estudio acerca de la competitividad de los individuos en el mercado laboral de operaciones en Costa Rica, con el objetivo de identificar los perfiles profesionales requeridos por las empresas en el área de operaciones, para así determinar las especialidades demandadas por el sector productivo del país. Esta investigación fue realizada utilizando fuentes bibliográficas y entrevistas a directores de operaciones en diferentes sectores empresariales, con el propósito de describir las características y rasgos importantes para el empleador, así como asociar las variables entre los criterios de los empleadores.

Como resultados, se determinó que algunas de las competencias esperadas se asemejan entre distintos negocios mientras que otras varían de acuerdo al sector y nivel productivo. Asimismo, se descubrió que existe una necesidad, por parte los empresarios, de mejorar el sistema educativo del país; sin embargo, se considera que el profesional costarricense sí cuenta con cualidades personales y potencial para ser competitivo. Como complemento, se determinaron algunos de los criterios utilizados por los empleadores para seleccionar el personal en sus negocios.

**Palabras clave:** competitividad, competencias, mercado laboral, operaciones, producción.

---

<sup>1</sup> Bachiller de Ciencias en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones, Kansas State University. Aspirante a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.  
lsoleram177@ulacit.ed.cr

## Abstract

The productivity of a country depends on the effective use of available resources and the capability to provide prosperity among the population. This is reached across the level of competitiveness, which comprises different variables among policies, institutions, and other factors. One of these variables is focused on the attributes and efficiency of the labor market, which includes the different demanding businesses and individuals that supply work.

People that work on the operational area of businesses comprise much of the population in the labor market, for which their competencies are determinant for the level of competitiveness. Therefore, it is considered important to know the expectations of the businesses that demand professionals in operations to determine the profile that is considered as competitive.

This report reveals a study about the competitiveness of individuals on the labor market in operations at Costa Rica, with the objective to identify the professional profiles required by the business in the area of operations, and so determine specialties demanded by the productive sector of the country. The investigation was performed using bibliographic sources, as well as interviews to operations managers at different business sectors, with the purpose to describe the characteristics and important features for the employer, and correlate the variables within the employers' criteria.

Within the results of the investigation, it was determined that some of the expected competencies resemble among the different businesses, while others vary according to the sector and productive level. Moreover, it was discovered that there is a need for the business managers to improve the educational system of the country, however, it is considered that the Costa Rican professional does has the personal attributes and potential to be competitive. Additionally, the study determined some of the criteria used by the employers to select the workforce for their businesses.

**Key words:** competitiveness, competencies, labor market, operations, production.

## Capítulo I: Introducción

---

La competitividad de un país determina el grado de productividad y prosperidad alcanzado en relación con el resto de las naciones. Un país como Costa Rica, el cual compite contra otros mercados, aspira a una mayor competitividad, pero ello depende de diversos factores y condiciones que, en conjunto, puedan hacer al país más productivo.

Según el Foro Económico Mundial, la competitividad de un país está basada en doce pilares: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disposición tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación del negocio, e innovación (Schwab y Sala-i-Martín, 2014).

De acuerdo con lo anterior, una gran parte de la productividad del país depende de las características del mercado laboral y las capacidades que este pueda brindar. En consecuencia, la competitividad, desde el punto de vista de los trabajadores actuales y potenciales, también forma parte de los elementos que hacen a un país más próspero. Esto implica que, entre mayor sea la tasa de personas que pueden aportar efectivamente al sector productivo y menor sea la tasa de desempleo, el mercado laboral se torna más competitivo.

Las empresas productivas generan bienes y servicios a partir de las operaciones. Por lo cual el rol operativo es uno de los pilares en el funcionamiento de las organizaciones, así como en las capacidades competitivas. Consecuentemente, el perfil del personal en operaciones presenta una gran importancia para el rendimiento de los negocios y la prosperidad del país.

El presente informe exhibe un estudio de la competitividad del mercado laboral de Costa Rica, enfocado desde el punto de vista operativo de las empresas, con el fin de determinar las especialidades requeridas para llenar la demanda del sector productivo en el país.

### Antecedentes

En cuanto a la competitividad del mercado laboral en Costa Rica, se han realizado diferentes estudios en los últimos años que hablan de las características y deficiencias que determinan el grado de competitividad del país. En un informe reciente, el Foro Económico Mundial calificó al país en el ranking 51 de 144 economías, con calificación de 4,4. Entre los diferentes criterios se evaluó la eficiencia del mercado laboral, en el cual se obtuvo un ranking de 57 y puntuación de 4,3 (Schwab y Sala-i-Martín, 2014). Entre los puntos que resaltan dentro de esta categoría, se determinó que el país cuenta con una buena cooperación en las relaciones trabajo-empleador, así como con una

capacidad positiva para retener el talento. Sin embargo, la participación de las mujeres en la fuerza laboral, en relación con los hombres, así como el efecto de impuestos en los incentivos de trabajo obtuvieron resultados bajos.

Por otro lado, en un informe del Banco Mundial, Bashir et al. (2011) apuntan que “cerca de la mitad de los trabajadores costarricenses que no finalizan su educación secundaria solo pueden acceder a empleos de baja calidad” y, entre las recomendaciones, consideran oportuno invertir en el desarrollo educativo de ciencia y tecnología por ser estas disciplinas parte del atractivo de los inversionistas extranjeros en alta tecnología. Asimismo, recomiendan el aumento en la cantidad y habilidades de ingenieros y científicos para alcanzar el crecimiento de la productividad y mayor generación de empleo.

Para que el mercado laboral sea competitivo, se ha determinado que las personas deben cumplir con ciertas competencias para enfrentar las demandas complejas del ámbito empresarial. En relación con esta idea, diversos estudios y artículos hablan de las competencias individuales que buscan las empresas en el mercado laboral. Se comenta que “las compañías están en busca de profesionales multifuncionales” (Mora, 2003), es decir, la búsqueda de un perfil integral con preparación académica, habilidades interpersonales, creatividad, y experiencia complementaria a los estudios. Asimismo, se indica que el país necesita mayor capacitación de profesionales en las carreras que requieren las empresas, así como mejor desarrollo de idiomas (principalmente inglés) desde la educación básica (Leitón, 2014).

Para el área operativa de Producción Industrial, el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica expone una serie de competencias esperadas para los profesionales en este campo, los cuales laboran en diversos sectores como manufactura, comercio, servicio, entre otros. De acuerdo con el rol específico, algunas de estas competencias esperadas varían, pero, en general, el estudio expone que el profesional debe cumplir calidades necesarias para la evaluación, análisis, desarrollo y gestión de procesos productivos (Alfaro et al., 2010).

Los estudios en los temas de competitividad del mercado laboral y la demanda del sector productivo en Costa Rica, datan de hace varias décadas atrás. Sin embargo, debido a los constantes cambios en la demanda del mercado, es importante realizar estos tipos de análisis año con año. En general, las investigaciones muestran que el país ha tenido una superación en competitividad, aunque aún se presentan importantes áreas por desarrollar.

## Justificación

La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), como responsable de atraer inversión extranjera al país, indica que “la fuerza laboral de Costa Rica se reconoce por sus altos

estándares educacionales y sus sobresalientes niveles de productividad” (CINDE, 2015). Sin embargo, la tasa de desempleo en el país se encuentra alrededor de un 10%, dentro del cual muchas de las personas desempleadas cuentan con un título profesional. En contraste, en el mercado laboral hay empresas que no logran contratar el personal adecuado y algunas no invierten en capacitación porque consideran que no se cuenta con la preparación necesaria. Ya sea porque no hay suficientes profesionales con las especialidades requeridas por las empresas o, porque no cuentan con las cualidades deseadas. El conocer el tipo de profesionales que requiere el país es importante para que las instituciones puedan preparar los programas formativos adecuados, así como para que los aspirantes al mercado laboral puedan conocer las mejores oportunidades disponibles.

El área operativa es parte fundamental en todo tipo de empresas y sectores productivos. Puede decirse que es el motor de un negocio, en el cual se pueden encontrar diversas profesiones, roles y perfiles de las personas, las cuales hacen que la empresa produzca el bien o servicio que ofrece. Debido a esto, se tiene un interés en particular en esta área con la finalidad de conocer cuáles son las expectativas del mercado laboral que participa en las operaciones de las empresas en relación con el perfil considerado como competitivo.

## Objetivos

### General

Identificar los perfiles profesionales requeridos por las empresas en el área de operaciones para que se logren determinar las especialidades demandadas por el sector productivo de Costa Rica.

### Específicos

- Identificar las competencias que deben cumplir los profesionales de acuerdo con distintas áreas de trabajo, según el criterio de directores de operaciones, para que se pueda determinar su perfil profesional.
- Determinar si las personas en el mercado laboral cumplen con el perfil deseado por las empresas para que se pueda comprobar si tienen la capacidad competitiva.
- Determinar si el proceso de selección que utilizan las empresas permite elegir al perfil deseado para que se pueda verificar si las personas que cumplen con un perfil competitivo tienen amplias posibilidades de posicionarse en una empresa.

## Problema y pregunta de investigación

El problema en cuestión está dirigido hacia las especialidades que requieren las empresas en el área operativa. Se considera necesario identificar si el perfil profesional que ofrece el mercado laboral en Costa Rica está alineado con las expectativas de los gerentes de operaciones, quienes llevan la responsabilidad del funcionamiento productivo de una empresa, en lugar del punto de vista de Recursos Humanos. Por ello, se busca descubrir las cualidades que debe cumplir un profesional en el área de producción y operaciones, para brindar un aporte efectivo a la empresa y la competitividad laboral.

De acuerdo con lo anterior, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los principales perfiles profesionales requeridos por las empresas para las actividades de producción y operaciones?

## Alcances

La presente investigación contempla las competencias profesionales que demandan las empresas del sector productivo, así como las que el mercado ofrece. Asimismo, se considera la manera en que las empresas determinan y eligen las personas que cumplen con el perfil para el puesto operativo.

El desarrollo de la investigación fue efectuado durante ocho semanas, de las cuales cuatro semanas fueron utilizadas para la recolección de datos y análisis de resultados. El estudio fue realizado por medio de entrevistas a una muestra de gerentes y profesionales de operaciones.

## Limitaciones

La investigación estuvo restringida al tiempo para poder adquirir la información deseada, por lo que la perspectiva estuvo limitada a los sectores de producción en los cuales se efectuaron las encuestas. Asimismo, por el periodo limitado de la investigación, sólo se tomó el criterio de gerentes en el campo y no de empleados prospectos o en otras jerarquías.

## Capítulo II: Revisión Bibliográfica

### Área de operaciones en las empresas

#### Historia de las operaciones

Los conceptos de operaciones en las empresas se reconocen en formas de trabajo desde hace cientos de años antes de haber sido descubiertos (Piercy, 2012). Esto se debe a que la dirección de operaciones ha contribuido en el desarrollo de los principales métodos y teorías de administración, desde el punto de vista científico y la ingeniería industrial a inicios del siglo XX, a la influencia de la gestión japonesa a finales del mismo siglo (Brown et al., 2001). Según Brown et al. (2001), el estudio de la dirección de operaciones formalmente se llevó a cabo después de la II Guerra Mundial.

No obstante, las prácticas utilizadas en las operaciones de la empresa han ido evolucionando a través del tiempo hacia formas cada vez más amplias y complejas, como lo muestra la figura 1. De este modo, las formas de producir bienes y servicios han ido cambiando y la mayoría de estos se producen actualmente en masa.

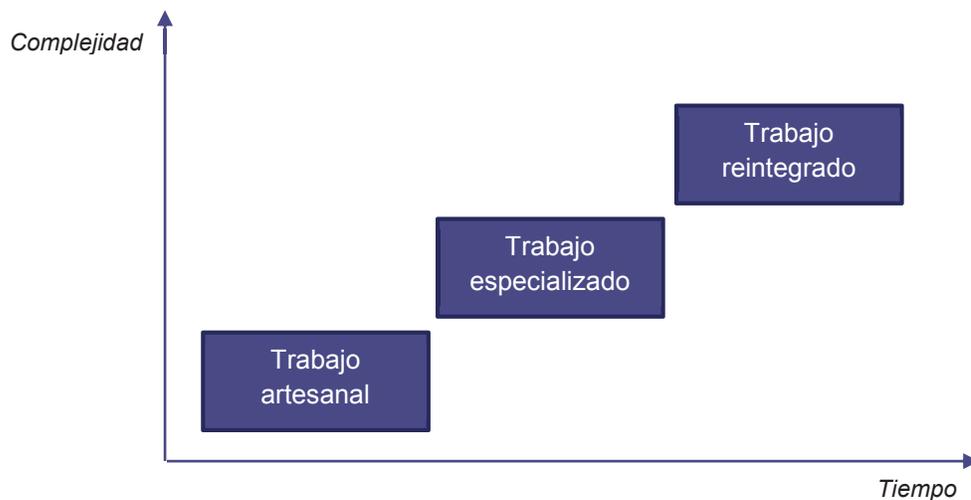


Figura 1: La evolución de prácticas de operaciones. (Brown et al., 2001)

Como lo indica la figura 1, las primeras formas de organización de la producción de bienes y servicios eran artesanales, en las cuales los procesos estaban enfocados en individuos o pequeñas organizaciones. Este tipo de industria aún se utiliza actualmente, sobre todo en pequeñas empresas. Con la llegada de la Revolución Industrial, los métodos cambiaron para incluir a máquinas y mayor número de personas en los procesos. En consecuencia, la división de labores, identificada por el

economista Adam Smith, fue uno de los fundamentos de la dirección de operaciones (Brown et al., 2001).

Personajes históricos como Eli Whitney, Samuel Colt, Oliver Evans, Isaac Singer y Cyrus McCormick, fueron promotores de las ideas de las partes intercambiables y el desarrollo del Sistema Americano de Manufacturas, donde se destacaron estructuras organizadas para las empresas, secuencias de trabajo y técnicas de calidad.

Con la llegada de la gestión científica, se comenzaron a estudiar a fondo los elementos de las tareas de producción y se desarrollaron departamentos de planeación. Posteriormente, el desarrollo de las líneas de ensamblaje en 1914 por Ford marcó un cambio en los sistemas de producción. El modelo de Ford implicaba la inspección de productos y máquinas y los errores de producción no recaían en los trabajadores, por lo que no se requería la contratación de personas altamente calificadas. Este fue el estándar hasta 1930 cuando se dejó de producir un único producto.

El concepto de producción en masa fue también un efecto de los principios de Ford, en los que se buscaba aumentar las ganancias al reducir costos y aumentar el volumen de producción (Brown et al., 2001). Para entonces, se formó una estrategia revolucionaria, en complemento con las prácticas Japonesas de la época. Sin embargo, la producción en masa, en sus inicios, no tenía mayor enfoque en calidad. No fue sino hasta después de 1980 cuando los métodos japoneses tuvieron mayor auge y se impulsó la importancia de la calidad con prácticas como Calidad Total, justo-a-tiempo, entre otras.

Como consecuencia de lo anterior, se produjo un mayor enfoque a la manera de organizar el trabajo. Con la producción en masa, las empresas se diseñaban de forma funcional y con trabajos especializados. Las empresas contaban con un departamento de operaciones; sin embargo, cada función del negocio trabajaba de forma independiente a las demás.

Después de 1990, la organización del trabajo toma en cuenta que el resultado de los bienes y servicios depende de los procesos establecidos, consecuentemente se da enfoque en las mejoras del rendimiento productivo a mediano plazo. Para el año 2000, el enfoque del trabajo se expande a todas las áreas de la organización, así como las actividades a largo plazo. Asimismo, se comprendió que el manejo de las operaciones no sólo se centra en un departamento, sino en distintas funciones (Piercy, 2012).

### Características del área operativa

Las operaciones pueden ser definidas como los “procesos para transformar recursos (entradas), en bienes o servicios (salidas)” (Katsioloudes y Hadjidakis, 2007). Estos procesos de transformación incluyen materia prima, maquinaria y mano de obra. Las actividades operativas se presentan en toda clase de sectores productivos: manufactura, servicios, agricultura, ganadería, educación, etc.

Tanto la preparación de un alimento, la consulta de un médico, como la construcción de una casa, son ejemplos de operaciones.

Las operaciones también tienen un rol estratégico en las empresas. De acuerdo con Brown et al. (2001), aunque se cuente con los mejores planes de Recursos Humanos, una organización sin capacidades operativas puede fracasar por incumplimiento de las promesas a los clientes.

El área de operaciones en la empresa constituye una de las funciones principales en la organización. Sin embargo, las funciones operativas no sólo están enfocadas en la producción de bienes o servicios hacia clientes externos, pues cada área funcional o departamento también lleva a cabo sus propias operaciones (Katsioloudes y Hadjidakis, 2007).

### Perfil profesional en operaciones

Diferentes estudios han demostrado que “una de las características más destacadas del área de operaciones es su capacidad para llevar a cabo una fabricación más eficaz, más eficiente, más económica, más fiable y de superior calidad” (Buiza, 2013). Esto se debe en gran parte a las competencias del personal. Según Brown et al. (2001), muchas organizaciones actuales dependen del flujo de ideas de mejora por parte del personal para que la organización pueda competir efectivamente, por lo que también los gerentes de operaciones buscan que el personal pueda cumplir con tales competencias.

De acuerdo con Martín-Peña et al. (2014), se espera que un estudiante de enseñanza superior en Dirección de Operaciones pueda llegar a cumplir las siguientes competencias:

#### Competencias genéricas:

1. Capacidad de análisis y síntesis.
2. Capacidad de organización y planificación.
3. Habilidad para analizar, buscar y discriminar información proveniente de fuentes diversas.
4. Capacidad para la resolución de problemas.
5. Capacidad para tomar decisiones.
6. Motivación por la calidad y rigor en trabajo.
7. Capacidad para trabajar en equipo
8. Capacidad de razonamiento crítico
9. Aprendizaje autónomo

10. Sensibilidad por temas medioambientales y sociales,
11. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

Competencias específicas:

12. Conocimientos teóricos relativos a la comprensión, funcionamiento, gestión y control del área funcional de operaciones.
13. Capacidad para analizar la problemática empresarial a través de las funciones directivas.
14. Capacidad de analizar e interpretar los datos que se disponen de una empresa.

Por su parte, Bransen et al. (2005) comentan que el espíritu del negocio en el siglo XXI revela que no hay una “mejor manera” para el manejo de las operaciones. Esto se debe a que conforme crecen las corporaciones, las técnicas de dirección cambian y los procesos deben adaptarse aceleradamente.

En el pasado, las compañías que expandían su producción hacia países en vías de desarrollo, se enfocaban en la producción a bajo costo, considerando que la mano de obra local era poco calificada y los costos laborales eran bajos. Sin embargo, a través de los años el nivel de aprendizaje y el desarrollo de habilidades en la mano de obra local han aumentado por la mayor proporción de operaciones. Tanto la infraestructura y procesos de manufactura como de servicios han tenido que acoplarse a estándares internacionales de rendimiento, por lo que la inversión en infraestructura como en el recurso humano ha sido mayor. En consecuencia, las exigencias competitivas del mercado laboral han ido en aumento.

## Competitividad del Mercado Laboral

### Competitividad

El concepto de competitividad puede definirse de diferentes formas según el enfoque utilizado. En términos de una nación e integración en la economía global, puede entenderse como “la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en niveles de vida más elevados de la población” (Romo y Abdel, 2005). Por su parte, el Foro Económico Mundial define la competitividad como el “conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Schwab y Sala-i-Martin, 2014). Ambas descripciones se fundamentan en que el nivel de productividad determina el grado de prosperidad que puede ser alcanzado por la economía de un país. Por tanto, una economía competitiva tiende a dar un crecimiento más rápido.

Hay diversos elementos que generan productividad y por ende determinan la competitividad. Estos factores incluyen la infraestructura, educación, progreso tecnológico, estabilidad macroeconómica, buena gobernanza, sofisticación de firmas, eficiencia del mercado, entre otros (Schwab y Sala-i-Martín, 2014). En consecuencia, tanto la industria, población, y el país en general pueden proveer las condiciones para el desarrollo de las ventajas competitivas.

### Mercado Laboral

El mercado laboral representa la interacción entre la oferta y demanda de trabajo, donde la oferta la componen los trabajadores que venden el servicio y la demanda está compuesta por los empleadores que compran los servicios (Martínez, 2014).

El mercado laboral es uno de los componentes que determinan la competitividad de un país. Schwab y Sala-i-Martín (2014) comentan en el reporte global de competitividad del Foro Económico Mundial que tanto la eficiencia como la flexibilidad del mercado laboral son esenciales para asegurar que los trabajadores puedan estar en la posición de dar el mejor aporte a la economía y recibir los mejores incentivos por sus labores.

Un mercado laboral eficiente asegura que existan claros incentivos y esfuerzos para reconocer el mérito de manera equitativa para los empleados. En consecuencia, se genera un efecto positivo en el rendimiento de la fuerza laboral y atracción del talento.

### Competencias

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) expone que las competencias son más que conocimientos y destrezas e “involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos psicosociales (incluyendo destrezas y actitudes) en un contexto en particular” (OCDE, 2005). Las competencias se consideran importantes para que las personas puedan hacer frente a las demandas en distintos contextos y logren alcanzar las metas dispuestas.

Como indica la OCDE, las competencias clave de un individuo son clasificadas en tres categorías: usar herramientas (físicas, tecnológicas y socioculturales) de manera interactiva, interactuar con otras personas y grupos heterogéneos, y actuar en forma autónoma. Estas características se interrelacionan y se complementan con otras capacidades como la adaptación al cambio, el aprendizaje de experiencias y el pensamiento crítico.

## Selección de personal

De acuerdo con Bachenheimer (2007), la selección de personal es parte del proceso para proveer el recurso humano en la organización. Este contempla la elección y clasificación del perfil, para posteriormente pasar a una fase de reclutamiento, la cual “corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige” (Bachenheimer, 2007).

La selección es un proceso de decisión. Las personas a cargo de este proceso comparan las características que exigen y las de los candidatos, para después determinar si se el candidato presenta los conocimientos y capacidades para el puesto. Asimismo, se diagnostica el potencial de desarrollo de la persona.

## Capítulo III: Metodología de la investigación

---

### Tipo de Investigación

La presente investigación fue principalmente de tipo descriptiva, la cual “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2010). En este caso, el estudio buscó describir las características del perfil profesional que demandan los directores de operaciones en diferentes empresas. Por ende, en esta investigación se recolectó información acerca de los conceptos y variables relacionados con los criterios de contratación de personal para las operaciones de una empresa y la percepción del mercado laboral.

La investigación también tuvo un alcance correlacional. De acuerdo con Hernández et al. (2010), en este tipo de investigación se “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” y el estudio pretendió identificar la asociación de las variables establecidas entre distintas empresas y áreas de producción. De modo específico, se buscó comprobar si existe diferencia o relación de criterios en cuanto a las competencias, perfiles profesionales y procesos de selección señalados por los entrevistados.

### Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, en la cual el análisis realizado “se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados” (Cauas, s.f.). Mediante el uso de entrevistas, el estudio consideró el criterio brindado por profesionales en operaciones. Con la utilización de entrevistas como instrumento de investigación, se tomaron los criterios de los entrevistados, y las ideas de la investigación se obtuvieron con un “acercamiento a la realidad subjetiva” como lo presentan Hernández et al. (2010).

En concordancia con la características del enfoque cualitativo que describe Hernández et al. (2010), la recolección de datos no tuvo medición numérica para descubrir. En este caso, “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación” (Hernández et al., 2010). En el estudio se examinaron los criterios para luego confirmar si son apoyados por los hechos, por lógica e inducción. Cada entrevista realizada se analizó en específico para luego obtener una perspectiva general.

## Diseño de la investigación

En una investigación no experimental se observan “fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández et al., 2010). De este modo se diseñó esta investigación, pues, a diferencia de un experimento, en este estudio se observó la situación como se presenta, no provocadas, sin tener control sobre las variables.

## Población

Considerando que la población representa el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2010), la población de esta investigación estuvo compuesta por todos los directores y gerentes de operaciones de empresas privadas del sector productivo de Costa Rica en el año 2015.

## Muestra

La muestra se define como un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que es representativo a esta” (Hernández et al., 2010). En este estudio, la muestra provino de 6 directores y gerentes de operaciones representantes de empresas de la industria, comercio, salud, y servicios. Esta muestra permitió tener perspectiva de diferentes áreas de producción para comparar las similitudes y desigualdades, así como generalizar los resultados en la población.

## Tipo de muestreo

La muestra de esta investigación fue de tipo no probabilística por conveniencia, donde “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010). Las personas que comprenden la muestra no fueron elegidas al azar, sino de acuerdo con el sector productivo, experiencia en dirección y los objetivos esperados a alcanzar en el estudio.

## Fuentes de información

Las fuentes primarias de información, las cuales se considera como la información original o de primera mano para el estudio, fueron los profesionales pertenecientes a la muestra establecida. De modo específico, la información primaria provino de las entrevistas a los gerentes de operaciones de los distintos sectores productivos, quienes de acuerdo con los conocimientos y experiencias propios, aportaron los datos necesarios para cumplir con los objetivos específicos.

Considerando que los datos de fuentes secundarias son informaciones “ya hechas por otros investigadores” (Bayona y Mendoza, 2012), se consideró como fuente secundaria la información obtenida con los antecedentes bibliográficos, de la cual se hizo contraste con los resultados de las entrevistas para establecer las conclusiones de la investigación.

## Recolección de datos

La recolección de datos para la investigación se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas a gerentes y directores de operaciones. Se realizaron quince preguntas a seis representantes en sectores industriales, comerciales, salud, y servicios. Las entrevistas fueron realizadas en un plazo de dos semanas de forma directa, mediante reuniones personales y a través de conversaciones telefónicas.

## Variables

Hernández et al. (2010) definen a las variables como propiedades que pueden fluctuar y cuyas variaciones son susceptibles de medirse u observarse. Estas propiedades pertenecen a objetos de estudio y pueden cambiar según los criterios o entorno en que se presenten.

Al tener la presente investigación un enfoque cualitativo, las variables del estudio fueron principalmente: las competencias que, de acuerdo con los gerentes, deben cumplir los profesionales, el perfil profesional de las personas en el mercado laboral y las características de los procesos de selección de profesionales en operaciones. Estas variables son dependientes de los distintos perfiles y aspectos descritos por los entrevistados con las cuales se puede caracterizar los elementos de estudio.

## Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Identificar las competencias que deben cumplir los profesionales de acuerdo a distintas áreas de trabajo según el criterio de directores de operaciones, para que se pueda determinar su perfil profesional.	Competencias	Lista de competencias	“Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (RAE, 2015).	Entrevista	Preguntas: 2, 5, 6, 15
Determinar si las personas en el mercado laboral cumplen con el perfil deseado por las empresas, para que se pueda comprobar si tienen capacidad competitiva.	Perfil de personas del mercado laboral	Características del perfil del mercado	“Lugar donde se encuentran quienes demandan el trabajo.” (Pérez, 2014).	Entrevista	Preguntas: 3, 4, 5, 6, 15
Determinar si el proceso de selección que utilizan las empresas permite elegir al perfil deseado, para que se pueda verificar si las personas que cumplen con un perfil competitivo tienen amplias posibilidades de posicionarse en una empresa.	Proceso de selección	Condiciones de selección	“Consecución de recursos humanos para la organización.” (Bachenheimer, 2007)	Entrevista	Preguntas: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Capítulo IV: Resultados

---

Los datos fueron recolectados por medio de seis entrevistas de aproximadamente cuarenta minutos cada una y las conversaciones se efectuaron tanto de manera personal como vía telefónica. Se entrevistaron directores de empresas privadas en áreas de comercio, banca, restaurante, salud y manufactura. En la muestra se incluyeron pequeñas, medianas y grandes empresas.

Como resultado de las entrevistas realizadas, en relación con los temas de la investigación, se destaca información que se detalla seguidamente, según los sectores empresariales a los cuales pertenecen los gerentes entrevistados.

### Competencias de los profesionales en operaciones

#### *Empresa: Banco*

De acuerdo con el gerente entrevistado de la entidad bancaria, las empresas de este sector tienen diferentes unidades de operaciones, en las que algunas requieren más experiencia que en otras. Sin embargo, existen similitudes en competencias esperadas, las cuales incluyen educación básica, especialización y experiencia afín al área operativa, y, experiencia en procesamiento de datos.

Esta empresa, específicamente, además de buscar personas experimentadas, también oferta posiciones básicas donde no requieren una extensa experiencia para que dentro de la organización se realice el desarrollo interno con los conocimientos esperados. De este modo, se aseguran que el colaborador adquiera las competencias deseadas y pueda formar un plan de carrera.

#### *Empresa: Clínica privada*

De acuerdo con el director de la clínica, para una persona que desee laborar en el área operativa del sector de salud, se espera que tenga una alta capacitación de acuerdo al área y nivel de trabajo, además de un alto deseo de trabajo y una ética excepcional, al considerar que es un área muy sensible.

#### *Empresa: Cadena de supermercados*

La directora de operaciones perteneciente a una cadena de supermercados expuso el criterio de que las personas de este sector comercial deben tener tanto competencias intelectuales como psicológicas. Se considera importante que las personas tengan un grado académico medio con capacidades para la creatividad y toma de decisiones. Pero, más que la parte académica, está el deseo de aprender y se califica como necesaria la madurez social e intelectual para relacionarse con los demás, establecer negociaciones y, esencialmente, el trabajar en equipo de modo efectivo.

Esta empresa cuenta con programas de desarrollo de carrera, por lo que algunas competencias esperadas por la empresa pueden desarrollarse internamente. Esto incluye el alcance de mayores niveles académicos, socialización y potencial de liderazgo.

*Empresa: Fábrica de productos alimenticios*

Para una empresa de la industria alimentaria, el gerente de operaciones entrevistado indicó que las personas a nivel de operario deben tener cualidades en iniciativa, creatividad, y capacidad de trabajo en equipo. En este perfil no se requiere un grado de educación superior, pero se toma en cuenta que puedan asumir distintos roles para que puedan rotar dentro de la misma empresa. Se considera también importante que las personas puedan acatar las disposiciones de las jefaturas para cumplir efectivamente con las responsabilidades.

En cuanto a un nivel de jefatura, se espera una mayor educación formal, liderazgo, experiencia laboral, trabajo en equipo, y proactividad. Las personas en estos roles deben tener una mente abierta para acatar los objetivos empresariales y gerenciales.

*Empresa: Cadena de restaurantes*

El director de operaciones entrevistado para la cadena de restaurantes comentó que las principales cualidades de una persona que entre a trabajar en este sector son una buena actitud y el deseo de trabajar en la empresa, considerando que hay variaciones en las jornadas laborales. Asimismo, en un operario de los restaurantes se espera que sea capaz de seguir el proceso establecido, trabajar bajo presión y acatar órdenes de los supervisores sin cuestionamientos, de modo que no se pierda el estándar. En este contexto, el gerente relacionó al restaurante con una planta de producción estructurada.

Esta cadena de restaurantes cuenta con programas de desarrollo interno, de modo que las personas reciben entrenamiento constante en todo tipo de puesto y se otorgan incentivos para que el colaborador desee aprender. Estos programas aportan al desarrollo de las competencias deseadas en los colaboradores.

*Empresa: Restaurante independiente (PYME)*

El gerente entrevistado del restaurante independiente comentó que para las operaciones del negocio, se espera que el colaborador tenga conocimiento y experiencia en manipulación de alimentos y en los procesos básicos de un restaurante. Aunque no se requiere un título de educación superior, se espera que el personal cuente con capacidad analítica y fácil comprensión de los procesos requeridos.

Esta empresa no cuenta con programas de desarrollo formales, sino solo con capacitaciones para funciones o tareas específicas. Por ello, se espera que el personal que se contrate logre cumplir con las competencias esperadas.

## Perfil del mercado laboral

### *Empresa: Banco*

A criterio del gerente del banco, la educación por sí sola no hace un profesional competente, sin embargo, este comentó que las personas en el mercado laboral para el sector de banca en lo general tienen conocimientos muy básicos y que la educación es cada vez más débil. Aunque sí se encuentran personas con maestrías, se percibe que el mercado laboral crea pocos especialistas con suficientes conocimientos y habilidades técnicas para el sector. Consecuentemente, más bien la oferta del mercado es muy diversificada para lo que este tipo de empresas requieren en su mayoría.

En contraste, el gerente destacó que el costarricense es astuto y tiene habilidades de aprender rápido, a diferencia de profesionales en otros países. Asimismo, se considera que los profesionales del país tienen la inteligencia suficiente para laborar en este sector y pueden adaptarse fácilmente al cambio.

### *Empresa: Clínica privada*

En cuanto al mercado laboral del sector salud, el director entrevistado mencionó que los profesionales en lo general sí cuentan con las competencias deseadas. La formación universitaria y colegios técnicos del país preparan adecuadamente a las personas. Asimismo, de los trabajadores costarricenses se destacan habilidades como un alto compromiso con el trabajo, puntualidad, solidaridad y trabajo en equipo. Las personas en este mercado están dispuestas a cumplir con horarios variables y tienen vocación para cumplir con el volumen de trabajo requerido por jornada.

Sin embargo, en el sector de salud, existe una amplia brecha entre los profesionales con altos y bajos niveles de competencias, de modo que hay graduados que no cumplen con las capacidades adecuadas. Con este criterio, se considera que en el país hay profesionales graduados que no reflejan las capacidades que muestra el título, por lo que se cuestiona si algunas instituciones educativas cumplen adecuadamente con el currículo.

Para una mejor competitividad de este mercado laboral, se considera que el país debe tener un mayor desarrollo en idiomas, recursos tecnológicos en salud, conocimiento de las necesidades del paciente (cliente), observancia de los constantes cambios en el trabajo diario y oportunidades de intercambio con instituciones internacionales para así lograr generar programas con mayor eficiencia.

### *Empresa: Cadena de supermercados*

La gerente entrevistada de la cadena de supermercados señaló que el mercado laboral en general cuenta con las competencias esperadas para este sector, principalmente, al tener en cuenta que anteriormente las personas estaban menos preparadas que en la actualidad. La educación actual con

que cuentan las personas de este mercado les permite tener las competencias mixtas que el sector requiere. Sin embargo, existe un faltante de experiencia en el campo.

Asimismo, del profesional costarricense se destaca el deseo de crecimiento y superación personal. Sin embargo, aunque muchas personas añoran el reto, la mayoría lo limita, de modo que llegan a un punto en que permanecen en una zona de confort al alcanzar un nivel en específico. Además, se resalta la falta de convivencia entre las personas.

#### *Empresa: Fábrica de productos alimenticios*

El gerente entrevistado para la fábrica de alimentos comentó que en el mercado laboral de esta industria sí se encuentran suficientes personas para niveles de operario que cumplan con el perfil deseado, aunque es más escaso para puestos de jefatura y mandos medios. Una cualidad que se destaca en el profesional costarricense es el deseo de cumplir con el trabajo. Sin embargo, esto varía de acuerdo con la edad y experiencia. Mientras que las personas con mayor experiencia tienen una alta responsabilidad hacia el trabajo y están más acostumbrados a seguir una dirección, los jóvenes y recién graduados tienden a tener mayor rebeldía son causantes de la rotación en las empresas.

#### *Empresa: Cadena de restaurantes*

El gerente de la cadena de restaurantes indicó que en el mercado laboral para el negocio de restaurantes sí hay gente capacitada para realizar los trabajos, pues en lo general las tareas no son muy complejas. Asimismo, se considera que el costarricense tiene buena habilidad para hacer las tareas y capacidades para trabajar bajo presión, siguiendo las directrices. Sin embargo, en el mercado también se encuentran personas con falta de actitud, compromiso, honestidad y voluntad para cumplir con el trabajo. La falta de estos elementos son causas de la alta rotación de personal, lo cual resulta “normal” para muchos. Y el haber desinterés en los roles requeridos hace que otras personas se desmotiven en el trabajo.

#### *Empresa: Restaurante independiente (PYME)*

El gerente del restaurante independiente señaló que, aunque en el mercado laboral hay profesionales altamente calificados, también hay un faltante de personal técnico o de asistencia que cumpla con las competencias deseadas. Esto se debe a que no hay suficientes instituciones que ofrezcan oportunidades de capacitación y desarrollo para formar mejor este tipo de profesionales de nivel intermedio. La brecha es muy amplia entre personas poco calificadas y altamente competentes. Sin embargo, entre las cualidades que se destacan del perfil, se encuentran personas comprometidas con el trabajo, que se identifican con el negocio, y con conocimientos y habilidades que pueden aprovecharse.

## Consideraciones de selección

### *Empresa: Banco*

En la empresa bancaria del estudio, las características de los perfiles son determinadas a nivel corporativo. Las contrataciones son realizadas tanto de forma directa, como a través de empresas externas de selección, dependiendo del puesto que se requiere. Asimismo, cuentan con procesos de selección interna.

La empresa promueve la equidad de género en sus procesos de selección, de modo que consideran que las competencias son independientes del género.

En cuanto a limitaciones de remuneración, la empresa contrata a quienes acepten entrar en la banda salarial establecida. Para evaluar la efectividad de las contrataciones y el personal que labora, la empresa realiza revisiones periódicas con el apoyo de organizaciones externas. Con ello, también se determina las necesidades de desarrollo.

### *Empresa: Clínica privada*

El proceso de selección de la clínica que representa el director entrevistado se realiza de forma directa. Al ser una institución pequeña, el proceso de selección es ejecutado por el director en conjunto con la administradora, quienes realizan los análisis y toman los criterios de contratación. La organización realiza evaluaciones cada seis meses para medir el desempeño y la percepción de los superiores hacia los colaboradores.

Como limitación principal en el proceso de selección, se encuentra la oferta de remuneración, pues en el mercado de salud se encuentran personas que no comparten la banda salarial que se ofrece. Esto hace que en ocasiones no se logre contratar el perfil deseado. Sin embargo, sí hay disponibilidad de capital humano.

En cuanto a diferencias en género, el director reconoció que existe un alto grado de competitividad en las mujeres de este sector, principalmente por la eficiencia que tienen. Sin embargo, la empresa no establece preferencias de selección.

### *Empresa: Cadena de supermercados*

Los procesos de selección en la cadena de supermercados se inician mediante diferentes filtros y pruebas ejecutadas por una empresa externa. La segunda etapa de selección es ejecutada por Recursos Humanos y hay un tercer nivel por parte del gerente directo. Este proceso varía de acuerdo con el puesto requerido. Después de seis meses, la empresa realiza evaluaciones para medir el rendimiento y la efectividad de los colaboradores contratados.

Como limitantes, la gerente entrevistada comentó que el proceso de selección es muy extenso, lo cual hace que se pierdan candidatos. Asimismo, la remuneración también tiene límites que hacen que personas con un perfil competente no puedan ser contratadas.

La empresa en cuestión no concede prioridad a un género para la contratación de un puesto, sin embargo, la gerente que recibió la entrevista indicó que sí existen diferencias a lo interno de las organizaciones en el sentido que las mujeres requieren mayor esfuerzo para sobresalir en ambientes mixtos y, más aún, entre las propias mujeres.

#### *Empresa: Fábrica de productos alimenticios*

En el proceso de selección de este negocio, la contratación se realiza de forma directa y la gerencia es la que lleva a cabo el proceso incluyendo las entrevistas y evaluaciones. En el proceso evaluativo, la empresa realiza rotaciones internas y a cada persona se le mide el desempeño mediante un registro cualitativo.

Entre las limitaciones identificadas, están las aspiraciones salariales de las personas, así como las ubicaciones geográficas. Estos elementos hacen que no se logren considerar algunos candidatos para la contratación. De acuerdo con el gerente, el alto costo de manufactura limita el grado de salario que puede ofrecerse.

Esta empresa no hace diferencias de género dentro de la selección, sin embargo, hay puestos, como el de empaque donde se buscan cualidades de motora fina y, usualmente, las mujeres brindan un mayor rendimiento.

#### *Empresa: Cadena de restaurantes*

En la cadena de restaurantes, a la cual pertenece el gerente entrevistado, los procesos de selección y contratación son ejercidos por Recursos Humanos de acuerdo con las solicitudes y requerimientos del gerente de restaurante. Los procesos incluyen la promoción del puesto, elección de candidatos, pruebas y evaluaciones, de modo que la selección es directa, no subcontratada a una empresa externa. El gerente del restaurante toma la decisión final.

Entre las limitaciones que indicó el gerente para el proceso de selección, está el lograr contratar una persona que se acople bien al sistema y tenga aceptación al cambio de modelo de trabajo, considerando los procesos están ya establecidos y restringen las habilidades creativas del empleado.

En la contratación de puestos operativos para este negocio, esta empresa al igual que otras utiliza el margen de salarios establecido por el Ministerio de Trabajo, de modo que los candidatos usualmente tienen claras las expectativas de remuneración. Por tanto, el gerente no considera que las ofertas salariales sean limitantes principales para contratar el personal. Asimismo, la empresa

no tiene preferencias de género pues se considera que los procesos pueden ser realizados independientemente del género y la evaluación está más basada en actitudes de la persona.

*Empresa: Restaurante independiente (PYME)*

Para la selección de personal operativo en el restaurante independiente, los propios gerentes son quienes llevan a cabo el proceso, el cual incluye la revisión del perfil, entrevistas, y pruebas supervisadas. El chef y los gerentes del restaurante son también quienes realizan las evaluaciones para medir el rendimiento de los colaboradores.

En cuanto a diferencias de género para un puesto operativo de restaurante, el gerente comentó que aunque el proceso de selección es el mismo para toda persona, se ha encontrado que las mujeres suelen ser más “detallistas” que los hombres, mientras que un hombre está más dispuesto a aceptar largas jornadas de trabajo. De este modo, no se destacan diferencias laborales según el género, pero sí diferencias que podrían afectar la percepción de trabajo.

Entre las limitaciones, el gerente entrevistado señaló que para la mayoría de puestos operativos que se buscan, hay dificultad para encontrar personas con suficiente lealtad y responsabilidad, con costumbres y valores acordes a la cultura del negocio. Asimismo, comentó que los salarios que esperan muchas personas del mercado laboral no están acordes con las capacidades de este tipo de pequeña empresa.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

---

El mercado laboral de Costa Rica ha cambiado considerablemente a través de los años. Algunas empresas demandan personas más calificadas y experimentadas, mientras que otras se enfocan en el potencial que puede brindar el colaborador. Por su parte, algunos individuos del mercado buscan superioridad y cuentan con altas competencias, mientras que otros prefieren mantenerse en un perfil bajo desempeñar labores con menor esfuerzo.

Según el estudio realizado en diferentes sectores, se puede determinar que existen tanto diferencias como similitudes de acuerdo con el tipo de industria y nivel jerárquico. Los gerentes y directores en operaciones concuerdan en que los profesionales costarricenses cuentan con aptitudes destacables, pero también consideran que hay importantes elementos en que el país debe mejorar, tales como la educación. Cada sector productivo y nivel operativo tiene sus requerimientos específicos para las competencias y perfil de la fuerza laboral, pero también muchas de las cualidades principales en los individuos se comparten para formar un mercado competitivo.

Observando los principales resultados de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### De las competencias en los profesionales

Muchas de las competencias declaradas por los entrevistados se asemejan con lo expuesto por Martín-Peña et al. (2014) en su informe sobre la dirección de operaciones en empresas de servicios. Las capacidades de análisis y manejo de la información, aprendizaje y aplicación de conocimientos, razonamiento y toma de decisiones, así como el trabajo en equipo y la motivación para desempeñarse en las funciones, son algunas de las competencias clave para todo profesional en operaciones.

En general, entre más complejo sea el puesto, las empresas buscan un mayor grado académico, experiencia y especialización. Tal es el caso de los sectores de banca y salud, donde la especialización, el conocimiento y la experiencia relacionada con el área operativa pueden significar un mejor desempeño para las funciones y el futuro de la profesión. La educación superior llega a ser un elemento importante en este tipo de industrias, pues se espera que las personas cuenten con conocimientos y habilidades específicas que se obtienen a través de una carrera académica.

Por su parte, en trabajos con procesos muy estructurados, como los de una cadena de restaurantes o una fábrica de producción, es esencial que los colaboradores puedan seguir los procedimientos

sin alterarlos, de modo que la escolaridad superior, aunque es recomendable, no es completamente indispensable. La mayoría de los puestos en este tipo de negocios se consideran como un nivel de operario y muchas de las empresas dan la formación interna para que los colaboradores obtengan los conocimientos esenciales para el rol. Por ello, los empleadores buscan un perfil más técnico pero multidisciplinario.

En negocios como una cadena de supermercados o un restaurante independiente, las cualidades esperadas para los puestos son más variables. Un negocio de supermercados tiene mucha variedad de roles en el área operativa, desde auxiliares de planta hasta administradores comerciales en los cuales las competencias psicológicas e intelectuales son esenciales. En un restaurante, se encuentran también funciones básicas, pero además implica la jefatura de la cocina o administración del local, puestos para los que la creatividad y capacidad de dirección tienen mayor relevancia.

Existen situaciones en las que una persona tiene un gran potencial para asumir las demandas de la empresa, pero aún requieren ampliar o complementar conocimientos u obtener mayor experiencia. Para esos casos, la mayoría de empresas medianas y grandes cuentan con planes de carrera, en los cuales no sólo se proporciona un aporte para el desarrollo personal y profesional, sino también ayuda a mantener retención en la empresa. Con esto, también, algunas de las competencias se van obteniendo de manera interna.

El deseo de aprender y trabajar son cualidades en las personas que buscan todo tipo de empresas, independientemente del tamaño o la industria. En este sentido, los empleadores demandan personas que puedan identificarse con el negocio y dar su colaboración a los objetivos de la empresa; se busca que el empleado no tenga como único objetivo recibir un salario. Sin embargo, hay personas que se sienten mejor en una zona de confort, sin mayor deseo de superación o de ejercer distintas funciones.

Por tanto, con respecto a las competencias para el perfil profesional de los individuos en el área operativa, las empresas esperan que las personas tengan capacidades para desempeñarse en el puesto y relacionarse adecuadamente con otras personas. Para ello, el grado académico superior es muy importante para puestos especializados y gerenciales. En roles más estructurados, la educación técnica también tiene una gran importancia. Sin embargo, muchas de las capacidades se llegan a obtener a través de la experiencia en el propio trabajo.

De acuerdo con lo anterior, se recomienda para el desarrollo de las competencias, por un lado que los individuos logren obtener un grado académico en el que no sólo se aprendan conceptos teóricos para una profesión, sino también que se puedan tener conocimientos prácticos a través de estudios de campo. Para una mejor relación interpersonal en el trabajo, también se recomienda tener espacios donde sea necesario el trabajo en equipo, la exposición de criterios, la toma de decisiones

y el manejo de otro idioma. Como hay puestos donde no se requiere un grado académico superior, muchas de las competencias deben irse formando desde la educación media, para que así las personas cuenten con competencias extra-curriculares. No obstante, la experiencia laboral es muy relevante para casi cualquier puesto, así que recomienda la creación o desarrollo de métodos y opciones para la colocación de estudiantes al campo laboral.

## De los individuos en el mercado laboral

Las empresas del sector productivo de Costa Rica, en general, consideran que los profesionales sí cuentan con las competencias deseadas. Los gerentes destacan la buena actitud del costarricense para comprometerse con el trabajo, tomar responsabilidades, asumir retos y trabajar en equipo. Asimismo, resaltan la capacidad para aprender fácilmente y las habilidades para cumplir efectivamente con el trabajo. La cultura y costumbres del costarricense también ofrecen un aporte importante a la competitividad del mercado.

Sin embargo, aunque muchas de las cualidades personales cumplen con el perfil deseado por las empresas, existen limitantes en cuanto a las capacidades académicas para el rol. Lo que más destacan los gerentes es el faltante en profesionales con niveles técnicos e intermedios, así como en el manejo del idioma inglés. Las universidades del país están formando personas altamente calificadas para trabajos científicos, artísticos y ejecutivos, pero los gerentes concuerdan en que existe una brecha muy amplia entre los profesionales con altas capacidades y quienes no tienen suficiente educación.

Hay varios motivos por lo que se presenta esta brecha académica. Ya sea por diferencia o falta de interés en las personas, los individuos buscan tener un grado académico que les permita tener un trabajo estable con altas expectativas de ingresos o prefieren mantenerse ejerciendo roles que no requieran de mayor educación. Una razón adicional que comentan los empresarios es la falta de programas técnicos, de los cuales la población pueda tener fácil acceso e interés.

Las bandas salariales que ofrecen las empresas pueden ser también uno de los motivos por el cual existe escasez de grados técnicos e intermedios. Mientras que unas personas optan por un título universitario, hay perfiles profesionales que pueden no estar acorde con la banda salarial que la empresa tiene capacidad de ofrecer al individuo. Así también, las personas no optan por un grado técnico sabiendo el rango salarial disponible.

No obstante, no se debe generalizar que este efecto se presenta en todo tipo de negocio. Como lo demostró el estudio, en ejemplos de empresas como el sector bancario, salud, y comercio, sí se requieren personas altamente calificadas con un grado académico superior. En estos negocios, el

tener un título universitario sí puede marcar una diferencia para un puesto e incluso en algunos es indispensable.

Otro elemento que se destaca del estudio es la falta de experiencia en las personas, tanto en profesionales con título universitario como en quienes no tienen educación superior. La educación es esencial para la vida profesional, pero hay cualidades que se obtienen por medio de la experiencia y el contacto con el trabajo real. Por ello, la experiencia es considerada como una de las competencias deseadas en las personas para cumplir con el perfil.

En consecuencia, para que el mercado laboral cuente con profesionales más competitivos lo recomendable es tener un mejor desarrollo en educación técnica y media, así como la enseñanza de idiomas. También es recomendable hacer un estudio más a fondo de las carreras que buscan las empresas y, si es necesario, cambiar la promoción de programas universitarios para así evitar la saturación en la oferta de profesiones. Mientras que unas profesiones demanden la especialización, hay otras en que la preferencia es un perfil multidisciplinario.

Con el desarrollo de experiencia, los directores coinciden en que las universidades deben tener un mayor acercamiento a las industrias. Con ello no sólo implica tener programas para colocación laboral, sino también en tener medios para que los estudiantes puedan aplicar la teoría en la práctica. Ya sea por medio de casos de estudio o diversos proyectos.

Además, es importante que tanto los individuos como las empresas obtengan una visión más global del negocio. Con esto se pretende que los empleados no lleguen a zonas de confort en las que se cree que se ha alcanzado el grado adecuado, sino que busquen mejorar, descubrir las mejores prácticas laborales y aplicarlas.

## De los procesos de selección

Conforme a la información recabada, los procesos de selección que utilizan las empresas usualmente les permiten definir el perfil deseado. Cabe destacar que sí existen diferencias en los procesos de acuerdo al tipo de industria y tamaño del negocio. Mientras unas empresas prefieren el apoyo de una organización externa, otras realizan todos los procesos de manera directa. Asimismo, las funciones del departamento de Recursos Humanos varían de una empresa a otra, de modo que hay algunos gerentes que están más involucrados en los procesos de selección que otros.

En el nivel interno de una empresa también debe haber una buena comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el gerente de operaciones. En ocasiones se da el error de no contratar a la persona adecuada para el puesto por las diferencias en criterios de selección. Consecuentemente, es recomendable que exista un balance de participación entre Recursos

Humanos y Operaciones para la selección del personal, pues ambos criterios son importantes y necesarios.

La equidad de género es uno de los temas en que el país tuvo menor puntuación para el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial. A pesar de ello, los directores de operaciones concuerdan en que el proceso adecuado de selección debe mantener equidad de género. Específicamente, consideran que la decisión en la selección no debe ser unilateral, sino que el panel de contratación debe constar de personas con diferente género para tener una decisión más justa. Asimismo, los ejecutivos consideran que las condiciones de contratación deben ser las mismas para toda persona, incluyendo el perfil del puesto y las pruebas correspondientes. Por ello, las diferencias en género deben disminuirse.

Sin embargo, aunque los criterios de los entrevistados coinciden en que debe haber igualdad de género en la selección, los resultados del Foro Económico Mundial indican que en realidad sí hay desigualdad en la mayoría de los negocios. Por tanto, es recomendable investigar si los criterios y opiniones de la gerencia se llevan a la práctica e identificar las áreas donde sí existe desigualdad.

## Consideraciones finales

Los perfiles profesionales requeridos por las empresas en el área de operaciones varían de acuerdo con el sector. Unos puestos requieren más especialización que otros, mientras que algunas empresas requieren altas calificaciones académicas y otras se enfocan en niveles intermedios. Hay empleadores que cuentan con programas de desarrollo que les permiten crear una carrera para las personas, pero las competencias básicas del rol provienen del historial educativo y las cualidades personales.

Entre las cualidades que más se perciben como competitivas de los profesionales en el mercado laboral son las habilidades personales, de las cuales se destacan las actitudes en el trabajo en las que el costarricense se considera como esforzado, así como capaz para asumir retos y cumplirlos. Sin embargo, la mayor oportunidad de desarrollo está en la educación.

Es importante que la educación esté enfocada en los nuevos profesionales. No sólo en la educación superior, sino también en la escolaridad básica y media, considerando que la mayoría de los profesionales provienen de escuelas públicas, mientras que la minoría se gradúa de colegios privados. Por ejemplo, la mayor falta de idioma se presenta en la educación básica y media del sector público. Aunque el sistema educativo de Costa Rica es mejor que en otros países, hay otros factores como el acceso a la información e idioma que afectan el desarrollo efectivo de las personas.

Las universidades y demás instituciones superiores también son clave para los requerimientos del mercado laboral. Es importante que exista un enfoque en las necesidades de la industria para establecer los programas y métodos de enseñanza adecuados, así como la promoción de estos. Muchas personas escogen una carrera de acuerdo con lo que les parece atractivo vocacionalmente, pero, en muchas ocasiones, no se considera si esa selección es la mejor opción para cumplir con la demanda del mercado. Por ello, las instituciones educativas pueden ser también una guía para que el individuo escoja la profesión que mejor les resulte, observando los cambios que se puedan prever de la industria.

Parece un poco contradictorio que en el país se hable de aumentar la educación superior cuando hay directores que demandan profesionales con nivel intermedio. Si se consideran las empresas extranjeras que invierten en el país, sí podría aplicar la necesidad de mayores grados académicos. Sin embargo, en empresas pequeñas y medianas, así como en algunas nacionales, el perfil deseado en el mercado laboral varía. De ahí surgen otras interrogantes del motivo por el cual hay diferencias en perfiles demandados, así como el grado en que pueden afectar el capital de las empresas y la economía del país. Estos temas pueden ser abordados en otras investigaciones.

## Referencias

---

- Alfaro, Z., Robles, N., et al. (2010). *Perfil Profesional del Ingeniero en Producción Industrial*. Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica. Recuperado de: [http://www.cfia.or.cr/descargas\\_2013/formacion\\_profesional/perfil\\_profesional\\_ingeniero\\_produccion\\_industrial\\_citec.pdf](http://www.cfia.or.cr/descargas_2013/formacion_profesional/perfil_profesional_ingeniero_produccion_industrial_citec.pdf)
- Bachenheimer, H. (2007). *Selección de personal*. Pontificia Universidad Javeriana- Cali. Recuperado de: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)
- Bashir, S., Oviedo, A.M., Luque, J., Beazley, R., Faingold, I., y Tesliuc, C. (2011). *Mejores empleos en Costa Rica: El rol del capital humano*. Banco Mundial. Recuperado de: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/10/15/000425962\\_20121015142339/Rendered/PDF/549250ESW0Whit0mpleos0en0Costa0Rica.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/10/15/000425962_20121015142339/Rendered/PDF/549250ESW0Whit0mpleos0en0Costa0Rica.pdf)
- Bayona S., J. y Mendoza S., F. (2012). *Seminario de Investigación*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/index.html>
- Brasen, S., Lamming, R., Bessant, J., y Jones, P. (2005). *Strategic Operations Management*. (2<sup>a</sup> ed.). Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., y Maylor, H. (2001). *Operations Management: Policy, Practice and Performance Improvement*. Massachusetts: Butterworth Heinemann.
- Buiza, G. (2 abril 2013). *El área de operaciones en las empresas: evolución, funciones y nuevas tendencias*. Innovación y Tecnología. Recuperado de: <http://www.iat.es/2013/04/area-de-operaciones-evolucion-funciones-tendencias/>
- Cauas, D. (s.f.). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*.
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2015). *CINDE*. Recuperado de: <http://www.cinde.org>
- Datosmacro. (2014). *Índice de Competitividad Global*. Datosmacro. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>

- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Katsioloudes, M. y Hadjidakis, S. (2007). *International Business—A Global Perspective*. Reino Unido: Elsevier.
- Leitón, P. (24 octubre 2014). *Industria del conocimiento requiere de más técnicos*. La Nación. Recuperado de: [http://www.nacion.com/economia/empresarial/Industria-conocimiento-requiere-tecnicos\\_0\\_1447055338.html](http://www.nacion.com/economia/empresarial/Industria-conocimiento-requiere-tecnicos_0_1447055338.html)
- Martín-Peña, M.L., Díaz-Garrido, E., Flores U., S. (2014). *Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios: Un análisis de competencias y metodologías desde la perspectiva del estudiante (EEES)*. Working Papers on Operations Management, 5(2), 1-14.
- Martínez, W. (2014). *El Mercado Laboral, la Oferta y la Demanda (I)*. Deloitte Global Services Ltd. Recuperado de: [http://www.deloitte.com/view/es\\_gt/gt/5b0e377d9e78b210VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_gt/gt/5b0e377d9e78b210VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm)
- Mora, L. (11 noviembre 2003). *Escogiendo carrera: Carreras cotizadas*. La Nación. Recuperado de: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/ESPECIALES/escogierendocarrera03/](http://www.nacion.com/ln_ee/ESPECIALES/escogierendocarrera03/)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2005). *La Definición y Selección de Competencias Clave*. DeSeCo. Recuperado de: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>
- Pérez M., G. (2014). *Indicadores del mercado de trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de la República de Uruguay. Recuperado de: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catecdes/materiales/indicadores.pdf>
- Piercy, N. (2012). *Business history and operations management*. Business History, 54(2), 154-178.
- RAE. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado de: <http://www.rae.es>
- Rodríguez V., A. (2 setiembre 2014). *Costa Rica sube tres puestos en índice de competitividad global*. El Financiero. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-puestos-indice-competitividad\\_0\\_584941520.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Costa-Rica-puestos-indice-competitividad_0_584941520.html)

Romo M., D. y Abdel M., G. (2005). *Sobre el concepto de competitividad*. Comercio Exterior, 55(3). Recuperado de:

<http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>

Schwab, K. y Sala-i-Martin, X. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. World Economic Forum. Recuperado de:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

## Anexos

---

### Cuestionario de entrevista

#### *Instrucciones:*

El presente cuestionario forma parte de una investigación para un curso de maestría de ULACIT y tiene el objetivo de identificar los perfiles profesionales requeridos por las empresas en el área de operaciones, para que se logren determinar las especialidades demandadas por el sector productivo de Costa Rica. Las respuestas que se reciban serán utilizadas únicamente con fines académicos y los datos personales del entrevistado y de la empresa a la cual esté asociado(a) se mantendrán confidenciales. Las respuestas serán evaluadas en conjunto con otras entrevistas para determinar los resultados de la investigación.

#### *Preguntas:*

1. Información del entrevistado: sector empresarial, área operativa, cantidad de personal a cargo, experiencia en puestos de dirección.
2. ¿Qué capacidades se esperan de un colaborador del área operativa? ¿Cómo describe el perfil ideal de una persona que desea laborar en el sector productivo?
3. ¿Considera que el mercado laboral tiene las competencias deseadas para la industria en la cual se encuentra? ¿Por qué?
4. ¿Qué cualidades destaca del profesional costarricense en el área operativa?
5. ¿Qué hace falta en desarrollar en el país para preparar profesionales más competitivos y hacer un mercado laboral más próspero?
6. ¿La empresa de la cual forma parte cuenta con algún programa para desarrollo de carrera? De ser así, ¿qué tipo de desarrollo ofrecen?
7. ¿Cuál es la preparación que hace una empresa antes de definir cuál es el perfil deseado?
8. ¿Cómo se determina quién va a llevar a cabo la contratación?
9. ¿Cuáles son las principales limitaciones para lograr contratar el perfil deseado o el nivel profesional más calificado para un puesto?
10. ¿Considera que en general las empresas del sector productivo tienen limitaciones en remuneración que afectan la contratación del profesional deseado?

11. ¿Cómo es la evaluación posterior que se realiza de la persona contratada? ¿Cómo se logra identificar si la contratación fue efectiva?
12. ¿Reconoce que las mujeres tienen un alto grado de competitividad, incluso por encima de los hombres para llenar un puesto?
13. ¿Considera que el empleador costarricense concede prioridad a la contratación de mujeres para llenar un puesto?
14. ¿Cuál sería el proceso adecuado de selección para mantener equidad de género?
15. ¿Tiene algún comentario adicional que desee brindar respecto a los perfiles profesionales del área operativa en las empresas del país?

Muchas gracias por la colaboración en esta entrevista.