

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ciencias Empresariales

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

Curso: Investigación Empresarial

Tema: ¿Cuáles son las competencias generales y disciplinarias requeridas por el profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, según los empleadores y expertos?

Elaborado por:

Ing. Fabián Solano

Facilitadora:

Licda. Kattia Chacón B. MBA

Fecha:

Marzo, 2010

Contenido

Introducción	3
¿Qué es una competencia?	5
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivo Específico	8
Marco Metodológico	8
Justificación de Proyecto	9
Tipo de Investigación.....	9
Investigación Exploratoria:	10
Investigación Descriptiva:	10
Enfoque de la Investigación.....	11
Instrumento para la Investigación.....	12
Fuentes de Información	12
Fuentes Primarias	12
Fuentes Secundarias	13
Población, Muestra y Descripción de los Sujetos de Estudio	13
Alcances y Limitaciones	16
Resumen.....	17
Abstract.....	18
Consideraciones Sobre las Competencias Generales y Disciplinarias	19
Análisis de Resultados	20
Competencias Laborales	20
Administración de las Operaciones	21
Agroindustria	21
Competencias laborales y disciplinarias	23
Conclusiones	30
Bibliografía.....	37
Anexo 1. Cuestionario	38
Anexo 2. <i>Entrevista a: Ph.D Germán Retana</i>	39
Anexo 3. <i>Entrevista a: Rodolfo Cruz, MBA</i>	41
Anexo 4. <i>Entrevista a: Ing. Fernando Solano</i>	43
Anexo 5. <i>Entrevista a: Ing. Mario Solano</i>	45
Anexo 6. <i>Entrevista a: Rosaura Quesada</i>	47
Anexo 7. <i>Entrevista a: Ing. Juan Diego Matarrita G</i>	49

Introducción

En los tiempos cuando la globalización deja de ser una tendencia para convertirse en el “Modus Operandi” del comercio exterior, es necesario contar con las técnicas y respuestas para poder comerciar competitivamente de una manera global y poder sacar provecho de ello. Las dinámicas de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial han venido evolucionando cada vez más rápido, quizás porque se han visto rodeadas por competidores más agresivos, y esta competencia lleva como trasfondo la creación de ventajas competitivas en las maneras de producir bienes y servicios de manera más eficiente, efectiva y eficaz.

De acuerdo con Everett E. Adam Jr & Ronald J. Ebert (1999), **La Administración de las Operaciones** aluden que: *“El trabajo del gerente de operaciones consiste en dirigir el proceso de convertir insumos en los productos deseados. Nuestra definición de la administración de operaciones es, pues, la dirección del proceso de transformación, que convierte los insumos de tierra, trabajo, capital y administración en los productos deseados de bienes y servicios”*.

Dado lo anterior, se puede decir que el mundo de los negocios está avanzado a un ritmo muy acelerado; por ello constantemente se analiza la posibilidad de incursionar en nuevos conceptos para dirigir una empresa, y es donde entra el concepto de **Administración de las Operaciones**, que pretende contemplar todas las actividades e insumos que se requieren y/o se originan en un determinado curso de acción de un proceso o proyecto en específico, obteniendo así las metas previamente establecidas. Para muchas empresas, el análisis y planificación de las operaciones de los procesos o proyectos puede llegar a representar un ahorro del costo total de estos, logrando un cumplimiento del plazo en el tiempo establecido, donde inclusive puede significar su conclusión anticipadamente, mejores estándares de calidad, optimización de los recursos, eliminación de actividades que no agregan valor al proceso, entre otros aspectos, que hacen que esos beneficios de ahorro se transmitan al consumidor.

William T Gross (1999) quien fuese Vicepresidente ejecutivo de *Duglas Aircraft Company de Long Beach en California*, cita: *“Si bien todos los administradores se ocupan en la planeación, la organización y el control, son los administradores de operaciones quienes*

tienen la responsabilidad directa de conseguir que el trabajo se realice. Ellos deben aportar el liderazgo requerido para generar el producto o servicio que el cliente demanda.” En muchas ocasiones, la competencia medular de un negocio radica en la acertada toma de decisiones de las operaciones, en tiempo y forma. Pero también es difícil encontrar personas que tengan las características necesarias para realizar las labores de forma correcta en todo momento. Estos colaboradores necesitan de herramientas que les permitan visualizar, de un modo general, las fortalezas y debilidades de su negocio, así como las áreas de oportunidad que pudieran llegar a presentarse. Además, requieren de sistemas que les ayuden a mejorar la calidad de las operaciones en los negocios.

La agroindustria se define como *“un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo. Es un conjunto de procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración; constituye uno de los subsectores de gran relevancia para el país, pues se encuentra estrechamente vinculada con los demás sectores de la actividad económica”* (Olimpiadas Nacionales de Contenidos Educativos en Internet, 2010). En el nivel mundial, la agroindustria está atravesando por un período de alta competitividad entre las naciones productoras, y donde el precio de los productos en el mercado nacional y mundial es sumamente volátil, que se caracteriza por encontrarse precios picos producidos por fenómenos naturales, por lo cual los profesionales de este campo.

Al tener la agroindustria una estrecha relación con los diferentes sectores de la economía, resulta de suma importancia que las empresas dedicadas a esta actividad comercial cuenten con personal con competencias que les permitan tomar las mejores decisiones y logren gestionar de manera eficiente el trabajo requerido; por lo cual en este estudio, se pretende analizar aspectos que caractericen las cualidades que estos funcionarios del área de operaciones deben poseer, y poder responder a la pregunta: *¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, según los empleadores y expertos?*

¿Qué es una competencia?

Martha Alles (2002) en uno de sus libros titulado *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión Por Competencias: El Diccionario*, cita que Spencer y Spencer define que competencia “es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación, y donde las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

La competencia en un profesional se puede referir a la personalidad del individuo, que gracias a diferentes tests pueden describir el comportamiento y cualidades de muchas situaciones positivas y negativas de su día a día de trabajo normal.

También menciona que existen cinco tipos principales de competencias:

1. **“Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros”.**

En las personas, la motivación es un aspecto importante, que hace querer que estas se desarrollen o quieran participar en alguna tarea o actividad, debido a que tienen un incentivo extra que hará que se sientan bien al conseguirlo, como lo es dinero, reconocimiento en el trabajo, ascensos, entre otros. Es importante no cometer el error de decir que la motivación es un rasgo de personalidad, donde se piensa que algunas personas la tienen y otros no, sino, que es el resultado de la influencia recíproca del empleado y una situación en específico. En resumen, la motivación es considerada un proceso del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

2. **“Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información”.**

Las características son las cualidades que debe tener una persona para desempeñar el puesto, ya sean físicas y/o intelectuales que le permitan al individuo una libertad sustancial y discrecional para que este se programe en su trabajo y pueda determinar los procedimientos para desempeñarlo.

3. “Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona”.

Las personas deben regirse bajo valores, ética, objetivos, actitudes positivas, de manera que sean un componente cognoscitivo, afectivo y conductal donde se logre una identificación con la organización y sus metas propuestas, y así tener la confianza para obtener el éxito esperado con el concepto propio de ser el mejor en lo que se realiza.

4. “Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas”.

El conocimiento es algo complejo, ya que la información que debe saber una persona se fundamenta, a criterio personal, por la experiencia y sobre todo por el estudio de un tema en específico, donde estos se complementan entre sí. Un claro ejemplo que se puede citar es el caso de un médico, que para operar necesita tener un panorama teórico de los procedimientos que este vaya a aplicar, y en cada operación que haga el doctor, obtendrá conocimientos nuevos que le permitan tomar decisiones en casos muy específicos y difíciles, con rapidez. En la competencia de una persona, el conocimiento será algo que se deba definir de acuerdo con el puesto que este vaya a desempeñar.

5. “Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”.

Las habilidades se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos especializados o de experiencia, ya sea de una manera física y/o mental que se ha logrado obtener a través de la educación o capacitación, y generalmente estas habilidades se obtienen y se desarrollan en el campo de batalla (lugar de trabajo). Dentro de las competencias definidas para puestos muy específicos, las habilidades son un punto muy importante por evaluar a la hora de la selección del candidato, ya que muchas personas, por ejemplo, son diestras en los aspectos técnicos pero incompetentes en el trato con los demás, al no saber escuchar, no entender las necesidades de los compañeros, no poder manejar conflictos, etc. Por lo que es fundamental evaluar las habilidades en una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

Para un desempeño laboral competente, Martha Allen establece que la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- ❖ **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente, se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- ❖ **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- ❖ **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

Ahora bien... *¿Cuántos no hemos ido a una entrevista de trabajo y tenemos que competir por el puesto con otros candidatos?* Para obtener el puesto, se necesita que las personas se hagan más “*atractivas*” antes las organizaciones, con el fin de poder cumplir con los requisitos (competencias) definidas para el puesto, y esto se logra a base de capacitación, estudio y sobre todo deseos de superación personal.

Objetivos

Se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo General

Investigar ¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, según los empleadores y expertos?

Objetivo Específico

- ❖ Descubrir la formación, conocimientos, habilidades que debe tener un profesional del Área de Operaciones en la Agroindustria.
- ❖ Conocer las opiniones de diferentes profesionales que incursionan en la Agroindustria.
- ❖ Identificar si las competencias que solicitan diferentes empresas del sector de la Agroindustria son las adecuadas para profesionales del Área de Operaciones en esta industria.

Marco Metodológico

En este apartado, se desarrollará el marco metodológico de una investigación, donde se propone realizar un diagnóstico de un tema específico que se ha enfocado a las competencias que debe tener una persona del Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria; y la tipología de investigación será analizada tanto por su naturaleza, como por su finalidad, alcance, amplitud, carácter, y por el tipo de fuentes utilizadas en la realización de esta.

Justificación de Proyecto

La creciente demanda de alimentos generada por el acelerado aumento de la población, ejerce presión sobre los sistemas de Operación de la Agroindustria, donde se ha impuesto la imperiosa necesidad de aumentar los niveles de producción y productividad e incrementar el área potencial para la producción.

Cualquiera que sea la estrategia de una empresa, existe la necesidad de producir la demanda de alimentos y todos los bienes referentes al agro, garantizando en gran parte la seguridad agroalimentaria bajo la precepción de sustentabilidad y manejo adecuado de los recursos del medio ambiente; por lo que es importante que las industrias del agro identifiquen adecuadamente al personal para desempeñar cargos en la dirección de Operaciones, estableciendo e identificando adecuadamente las competencia necesarias para desempeñarlos de forma eficiente, efectiva y eficaz.

Tipo de Investigación

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como *“un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”*.

Por su lado, Cervo y Bervian (1989) la definen como *“una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”*.

Por consiguiente, la investigación la podemos definir como un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas y/o preguntas científicas, con el fin de obtener nuevos conocimientos, que estarán asociados a la solución o respuesta de las preguntas o cuestionamientos formulados.

Existen varios tipos de investigaciones que los diferentes autores las califican de varias maneras, donde es común topar con investigaciones que son descriptivas y/o transversales; sin embargo, es importante plantearlas de acuerdo con el propósito requerido, por lo cual para este estudio se ha definido realizar una investigación de tipo exploratoria y descriptiva.

Investigación Exploratoria:

La investigación exploratoria, de acuerdo con Sellriz (1980): *“puede ser dirigida a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previo del objeto de estudio, resultando lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa”*. (Tesis y Monografías... Metodología de la Investigación , 2010)

En resumen, la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema o problema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicha inquietud, es decir, un nivel superficial de conocimiento. En este caso, permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Las investigaciones exploratorias son útiles, ya que sirven como herramienta al investigador para obtener respuestas de interrogantes, sirviendo como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, y puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema, ayudando a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

La aplicación de la investigación exploratoria se utiliza por la falta de información referente al tema de las competencias que debe tener un profesional del Área de Operaciones en el sector de la Agroindustria costarricense, y así poder definir las con base en las exigencias y requerimientos de este sector en estudio.

Investigación Descriptiva:

En el manual de técnica de la investigación educativa de Debold B. Van Dalen y William J. Meyer, se menciona que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de

manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (NOEMAGICO, 2010)

Las investigaciones descriptivas consisten en concentrarse en un hecho, fenómeno, individuo o grupo, analizar la estructura o comportamiento, para lograr obtener resultados basados en las preguntas: ¿Quién?, ¿Qué? ¿Dónde?, ¿Cuándo? y/o ¿Cómo?, logrando tener un impacto en el entorno que lo rodea.

Para este caso, la investigación descriptiva pretende enumerar las competencias que un profesional del Área de Operaciones en el sector de la Agroindustria costarricense debe poseer para desempeñar las funciones establecidas para este.

Enfoque de la Investigación

La investigación cuantitativa pone una concepción global positiva, hipotética deductiva, objetiva, particular y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica test y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad. (Rodrigo Barrantes Echeverría (1999) Investigación, Un Camino al Conocimiento, 70)

La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías, pone énfasis en la profundidad, y sus análisis no necesariamente son traducidos a términos matemáticos. (Rodrigo Barrantes Echeverría (1999) Investigación, Un Camino al Conocimiento, 71)

Barrantes (1999) enfoca al investigador cualitativo a enfrentar la etapa de elaborar su plan de trabajo tomando decisiones en una serie de aspectos que van a delimitar el proceso de actuación en las fases sucesivas, como lo es el marco teórico, cuestionarios o entrevistas, objetivos, técnicas de recolección y análisis de datos, etc.

Dado lo anterior, se determina que esta investigación se basará en un enfoque cualitativo, ya que al utilizar y recolectar datos en forma cualitativa, se pretende que los datos registrados se puedan clasificar y así determinar tópicos de interés y describir y determinar las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense.

Instrumento para la Investigación

El marco metodológico combina un análisis de entrevistas realizadas a diferentes profesionales involucrados en algún momento en la Agroindustria, orientado a definir la información requerida para determinar las cualidades, requisitos y competencias que debe tener un profesional del área de Operaciones en la Agroindustria.

La entrevista es la acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Puede tener una finalidad periodística, para informar al público de las respuestas de la persona entrevistada, o tratarse de una concurrencia y conferencia de dos o más personas para tratar o resolver un negocio. (Definicion.de, 2010)

Para efectos de la investigación, la entrevista será el punto medular de la investigación, donde se pretende analizar los puntos de vista de profesionales del Área de la Agroindustria, como lo son Gerentes Generales y Gerentes de Recursos Humanos de empresas del Agro, Personal del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), diferentes Ingenieros Agrónomos y Gerentes de Operaciones del Área de Agroindustrial, entre otros, bajo preguntas iguales para todos y previamente estructuradas, y así analizar los resultados y brindar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Fuentes de Información

La información puede que ya exista cuando surge la necesidad para realizar una investigación, o, por el contrario, debe ser creada para cumplir con lo cometido; por lo cual existen dos tipos de fuentes de información que para nuestra investigación serán utilizados: las fuentes de información primarias y las fuentes de información secundarias.

Fuentes Primarias

La fuente de información primaria es la que el investigador crea expresamente para un estudio concreto. Esta información no existe en el momento en que se plantea la necesidad de utilizarla. Las organizaciones deben, entonces, acudir a investigaciones ex profeso para obtenerla, empleando para ello diversas técnicas, como la observación, las

reuniones de grupo, o los métodos experimentales. Otras veces se obtiene la información mediante diversos tipos de encuestas, entrevistas, que posteriormente serán trasladadas con las herramientas adecuadas. (Ildefonso & Abascal 2007)

Dado lo anterior, las fuentes de investigación primarias que se han definido para lograr los objetivos propuestos son:

- ❖ Cuestionarios para realizar entrevistas
- ❖ Análisis de datos
- ❖ Reportes o manuales de las empresas del sector Agroindustrial.
- ❖ Manuales de puestos de diferentes empresas.
- ❖ Opiniones de profesionales en recursos humanos.
- ❖ Criterio personal

Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria consisten en que con mucha frecuencia los investigadores encuentran datos, informes, páginas web o metodologías que les resultan sumamente útiles para sacar adelante las investigaciones. Es por lo que las fuentes de información secundarias son las que ya existen y se encuentran disponibles en el momento que surge la necesidad para utilizarlas. (Ildefonso & Abascal 2007)

- ❖ Documentos oficiales de la facultad de la escuela de Agroindustria de la UNED
- ❖ Documentos como artículos, revistas, etc. relacionadas con el tema.
- ❖ Información de Internet.
- ❖ Libros de texto.

Población, Muestra y Descripción de los Sujetos de Estudio

Miguel Gómez Barrantes (2001) define la población *como el total o agregado de las unidades de estudio.*

Todo estudio o investigación tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Con el estudio se pretende conocer las características del conjunto y generalizar a todo él,

los resultados o conclusiones que se obtengan, y es por eso que a este conjunto de unidades de estudio es a lo que se le denomina población.

Para definir las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, la población será finita, es decir que tiene un número limitado de elementos, en la cual, esta población se enfocará a la investigación de profesionales, tanto del sector público como privado, que tienen noción, conocimientos y experiencia de las demandas y exigencias del área en estudio.

La muestra se considera como una sección de observaciones representativas de la población, y que hace inferencia en las características de esta. (Everrett E. Adam Jr & Ronald J. Ebert, 1999).

Debido a que la población se ha considerado finita (pero es lo suficientemente grande para el estudio), se ha establecido utilizar una muestra por conveniencia, es decir, escogiendo a los sujetos del estudio que están disponibles o que son más fáciles de conseguir, ya que resultaría demasiado costoso y demandaría demasiado tiempo analizar algo muy grande; y al seleccionar una muestra pequeña y representativa de la población, los datos que esta brindaría, serían suficientes para los fines prácticos que se han establecido.

Dado lo anterior, se ha seleccionado cuidadosamente las siguientes personas (sujetos) que ayudarán en el estudio:

1. Rodolfo Eugenio Cruz Naranjo, MAE, quien fue el Gerente Financiero por más de 5 años de la empresa FRUTEX S.A. (Frutas de Exportación S.A.) que fue comprada por la multinacional Del Monte por 400 millones de dólares; este cuenta con mucha experiencia del sector Agroindustrial por relacionarse con todas las áreas de la organización. El es Bachiller en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas (UCR), Máster en Administración de Empresas (INCAE), Máster en Asesoría Fiscal (UCI). Cuenta con experiencia profesional como Gerente Financiero de empresas comerciales y exportadoras agrícolas, así como en Banca Corporativa.

2. Ph.D. German Retana, quien es seminarista, consultor y miembro de la facultad de INCAE desde 1981, enfocado en las áreas de Cambio y Desarrollo Organizacional, Liderazgo, Organización y Trabajo en Equipo. El es Bachiller y egresado de la Licenciatura Centroamericana en Sociología (Universidad de Costa Rica), Máster en Administración Pública (University of Southern California), Máster en Administración de Empresas (INCAE, con distinción) y Ph.D. con énfasis en Organización (University of Southern California, con distinción). Realizó otros estudios en el Economics Institute de la Universidad de Colorado, donde recibió el premio Robert C. Rogers por desempeño académico.
3. Ing. Luis Fernando Solano Mora, quien labora en la empresa Grupo TRISAN, y es asesor de clientes de productos que representa la empresa como insumos especializados; además trabaja en la introducción, desarrollo y comercialización de productos y servicios de innovación tecnológica, así como de bio-soluciones amigables con el ambiente, para los sectores agropecuario, agroindustrial, industrial y financiero, graduado en Ingeniería Agrónoma de la Universidad Federal del LAVRAS en Minas Gerais, Brasil.
4. MSc. Ingeniero Agrónomo Mario Solano Mora, quien es coordinador de la Maestría en Extensión Agrícola de la Universidad Estatal a Distancia UNED; anteriormente funcionario de Ministerio de Agricultura y Ganadería. Graduado de la Universidad de Costa Rica en Ingeniería Agrónoma a y Máster en Extensión Agrícola de la UNED.
5. Rosaura Quesada, quien es asesora de servicio al cliente y es graduada de la Universidad de Costa Rica en Tecnología de Alimentos y Máster en Ingeniería Industrial de la Universidad Interamericana.
6. Ing. Juan Diego Matarrita G., quien es Ingeniero Agrónomo graduado de la EARTH, y cuenta con experiencia como administrador en empresas del sector de carnes, en el departamento de compras de INTERFRUT y que actualmente maneja un negocio de la distribución de frutas y vegetales llamado Bodega del Surco S:A.

Alcances y Limitaciones

La investigación se enfocará en las competencias generales y disciplinarias que tienen que poseer los profesionales en el Área de Operaciones del sector laboral de la Agroindustria costarricense.

Se pretenderá analizar la opinión de profesionales del sector agroindustrial del país tanto del sector privado, como del sector público; de manera que se tenga una opinión que permita comparar y obtener un panorama más acertado de lo que las empresas de estos sectores buscan en los profesionales del Área de Operaciones de la Agroindustria.

La investigación tendrá como herramienta principal una entrevista dirigida a personas que se relacionan con el sector agroindustrial del país, y las conclusiones se basarán en la consolidación de las respuestas de cada uno de los entrevistados.

¿Cuáles son las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, según los empleadores y expertos?

Autor: Ing. Fabián Solano Murillo¹

Resumen

La agroindustria juega un papel vital en los países de América Latina y el Caribe, y en Costa Rica no es la excepción, donde hoy se abren cada vez más mercados para incursionar. Gracias a este sector, se genera un número considerable de empleos y se extiende beneficios económicos, a muchas regiones del país; además, proporciona importantes elementos de la canasta básica, contribuyendo a mejorar la seguridad alimentaria del país.

Las empresas del sector agroindustrial del país, que son aquellas que se dedican a la actividad procesadora de recursos naturales, es decir industrializa

materias primas agropecuarias, forestales y provenientes de la pesca, cuenta con una serie de limitaciones que les impide tener un crecimiento más pronunciado dentro de los diferentes mercados, y uno de ellos es poder contar con el recurso humano que posea las competencias laborales y disciplinarias para desempeñar un puesto en el Área de Operaciones. Esta área se considera fundamental para el éxito de la empresa, de manera que la persona que ocupe el cargo en esta área pueda optimizar los recursos, como materias primas, elevar la productividad y mejorar la eficiencia en el proceso o procedimientos.

Es necesario prestar atención a problemas en los procesos operacionales de las agroindustrias, y dar apoyo técnico en todos los aspectos de provisión y utilización eficiente de cada insumo, donde, para tal fin, la administración de operaciones -que se considera como una herramienta para la planificación, dirección y control de los recursos y procesos productivos de una empresa- es un elemento importante para que las empresas puedan llegar a alcanzar el éxito, y con ello deben poseer personal con competencias laborales y disciplinarias óptimas para lograrlo.

Es por eso que las competencias laborales -que se definen como la

¹ Autor: Ing. Fabián Solano Murillo
Ingeniero Industrial
Candidato a la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de Operaciones, ULACIT
Correo Electrónico: fabiansolano@ice.co.cr

construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo- son de suma importancia para que una persona pueda ocupar un cargo en el área de operaciones del sector de la agroindustria. Y es por eso que esta investigación se centra en el análisis de las principales competencias generales y disciplinarias, que son complementarias entre sí, y que deben poseer los profesionales en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la agroindustria; y así determinar un perfil ideal de la persona que se desempeñe en el área antes mencionada.

Para determinar este perfil, se ha analizado la opinión de seis personas que, de una u otra forma, han estado relacionadas con la agroindustria. Esta se ha obtenido por medio de una entrevista realizada a cada uno individualmente, con base en cinco tipos de categorías de competencias, como la motivación, características o cualidades, el concepto propio, el conocimiento y las habilidades, que expone Martha Alles en una de sus publicaciones y quien es una

famosa consultora internacional en Gestión por Competencias.

Palabras Claves:

- ❖ Agroindustria
- ❖ Motivación
- ❖ Características o cualidades
- ❖ Concepto propio
- ❖ Habilidades

Abstract

The *agro-industry* plays a vital role in the Caribbean and Latin American countries, and in Costa Rica it's not the exception, where today more markets raid. This sector generates a significant numbers of jobs and spread economic benefits to other regions of the country, and also provides important elements of the basic basket which support the country's food security.

The companies of the *agro-industry* sector of the country, which are those involved in natural resource processing activities, which it means those that industrialized agriculture raw materials, forestals and fishing from, has a number of limitations that prevents them from having a pronounced growth in different markets, and one of them is to have the human resources with the correct skills to work at the operation

area, which is fundamental to the success of the company, so that the person in charge of this area can optimize resources, including raw materials, productivity and process or procedures efficiency improvement.

It's necessary to pay attention to the operational process problems at the *agro-industry*, and provide technical support in all aspects of provision, which for this purpose, operations management, which is considered as a tool for planning, direction and control of resources and production processes of a company, is an important element that companies can reach success, and it must have a staff with the correct job skills to achieve it.

That's why labor skills and aptitude, which are defined as the social construction of learning meaning and helpful for productive performance in a real situation of work, being produced, not only through instruction but also through experiential learning working in specific situations, are very important for a person, so he/she can hold the job in the operation sector area at the agriculture industries, and that's why this research focuses on the analysis of the principal general and disciplinary aptitudes, which are complementary to each other, that the professionals must

have in the operational area of the agro-industry, and also determine the profile of the person that will be in charge of the area above. To determine this profile, it has analyzed the opinion of six different persons who in one way or another have been related to *agro-industry*, and this opinion was obtained through an individually interview with each one, based on five types of categories skills such as: motivation, characteristics or qualities, self-concept, knowledge and skills, which exposes Martha Alles at one of its publications and who is a famous international consultant in skills management.

Keywords:

- ❖ Agro-industry
- ❖ Motivation
- ❖ Characteristics or qualities
- ❖ Self-Conception
- ❖ Skills

Consideraciones sobre las Competencias Generales y Disciplinarias

Costa Rica ha enfocado grandes esfuerzos para insertarse en la economía internacional a través de una participación activa en negociaciones comerciales bilaterales, regionales y

multilaterales, mediante políticas de atracción de inversión extranjera directa, como es el caso del sector agroindustrial. Este ha sido de gran éxito gracias a que las políticas comerciales reflejan el crecimiento sostenido de las exportaciones de los productos provenientes del agro, donde estos son impulsados gracias a la diversificación de productos y mercados, así como el incremento de la inversión extranjera directa y apoyo por parte del Gobierno a los pequeños productores.

La ampliación de mercados representa un elemento de gran importancia para acelerar el crecimiento económico de cualquier sector, por su influencia en el grado de especialización, la acumulación de capital, las oportunidades de inversión, el nivel de productividad, el mayor grado competencia y las ventajas comparativas. Para generar este nivel de exigencias o requerimientos en las diferentes industrias, se debe valorar las competencias que debe tener cada uno de los miembros de la organización, ya que el recurso humano considero que no es lo más importante de las empresas como muchos gerentes, profesores, etc. mencionan, sino que es el recurso humano adecuado, es decir, que las personas que ocupan un cargo o puesto específico, deben tener la formación

académica, competencias laborales y disciplinarias requeridas para acoplarse a la empresa y que esta funcione de la mejor manera.

Para determinar las competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, se ha realizado una entrevista a varios expertos y profesionales del medio, donde se analizará cada una de las preguntas unificando criterios para poder obtener las respuestas a la pregunta generadora de esta investigación.

Análisis de Resultados

Competencias Laborales

La primera pregunta se enfocó en conocer el concepto de competencia laboral, que luego de escuchar la opinión de los entrevistados, se puede decir que son las cualidades, actitudes, capacidades, habilidades, responsabilidades profesionales y humanas que obtiene y tiene una persona para desempeñar un puesto en una organización asociado a la formación académica de la persona, el perfil del puesto establecido por la empresa y que se establecen bajo las necesidades de la estrategia de la organización.

Las competencias se convierten en un elemento fundamental y muy valioso para la empresa, ya que el individuo tiende a ser proactivo y es por esto que este recibe una parte económica y beneficios mayores que generan motivación para mantener o elevar la productividad de él.

Administración de las Operaciones

La segunda pregunta se centró a conocer la definición de qué es la administración de operaciones, donde la que más llamó la atención y que mencionó el Ing. Mario Solano (2010) es *“gobernar todo lo que compete a toda un área específica para que esta funcione de la mejor manera.”*

La administración de las operaciones se puede definir con base en lo dicho por los entrevistados como la gestión de poder administrar de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa en la transformación hacia un producto final, que se enfoca en que todas sus operaciones, procesos y procedimientos agreguen valor a la razón de la organización.

Los seis entrevistados han mencionado la importancia de la administración de operaciones en las empresas (Anexo 1,

Pregunta 3), que determinan que una buena administración de las operaciones es donde existe planeación, efectividad, eficiencia, productividad en las operaciones, de modo que estas tengan un flujo continuo donde se aproveche al máximo los recursos al menor costo posible. Y que la falta de una buena administración de las operaciones por carencia de buenas competencias del personal no adecuado, puede significar el fracaso a las empresas.

Además, mencionan que es fundamental que la administración de las operaciones se relacione con las demás áreas de la empresa (Anexo 1, Pregunta 4), ya que para lograr las metas, objetivos y resultados esperados por las organizaciones, se debe trabajar en equipo, bajo lineamientos y canales de comunicación que sean efectivos y que permitan una alta productividad a cada miembro de cada departamento.

Agroindustria

Se les ha preguntado sobre el concepto de Agroindustria (Anexo 1, Pregunta 5), con el fin de colocarlos en el contexto de estudio, donde luego de escuchar las respuestas de los entrevistados, se puede definir que la Agroindustria inicia desde el momento en que se toma la

decisión en una empresa de producir productos de la actividad agropecuaria, que engloba a la actividad agrícola y la actividad ganadera o pecuaria, y que por medio de una serie de procesos y transformaciones industriales a los productos en plantas o fábricas especializadas para tal fin, se obtiene un producto deseado que será comercializado llegando a un cliente final que lo consumirá; por ejemplo: la producción de cereales, hortalizas, fruticultura, cultivos industriales, viñas y ganadería, entre otras.

En Costa Rica, el sector agroindustrial ha evolucionado (Anexo 1, Pregunta 6), y como menciona el Ph.D. Germán Retana (2010) en la entrevista: *“prueba de ello es que no dependemos más de productos básicos como el café, arroz, maíz, sino que se ha diversificado mucho sus exportaciones por ejemplo en el área de los cítricos, leche, etc.”* A esto se le pueden sumar que Costa Rica es uno de los principales exportadores de piña del mundo como menciona Cruz (2010) y que hay productos muy importantes como el melón, flores, entre otros.

La Agroindustria está tomando un nuevo sentido, dada la apertura de los nuevos mercados gracias a los tratados de libre comercio, y es por eso que este sector debe enfocarse en mejorar para ser

competitivo y atractivo (Anexo 1, Pregunta 7); donde no solo deben mejorar la mentalidad de hacer negocios de los gerentes de las empresas, optimizando los recursos de la cadena de valor, sino sobre todo en inversión en tecnología que les permita una mejor productividad y calidad, obteniendo un ahorro en costo que se pueda transmitir a los consumidores finales.

No obstante, el país cuenta con la capacidad de crear o formar buenos profesionales no solo para el sector de la agroindustria, sino para los demás sectores que se requieran en los diferentes mercados laborales del país y el mundo (Anexo 1, Pregunta 8). Un profesional del área de operaciones tiene muchas oportunidades de capacitarse o formarse para el sector agroindustrial gracias a instituciones como la EARTH, la UCR, la UNA, el TEC, el INA, la Escuela Centroamericana de Ganadería, la UNED, donde esta última ofrece como tal un diplomado y bachillerato en Agroindustria (Ver Anexo 8).

Todas estas instituciones de enseñanza antes mencionadas, ayudan a crear una formación más integral y profesional de las personas que se desempeñan en el área de operaciones, y que quieren desempeñarse en el sector de la agroindustria, en el cual no se debe dejar

de lado las capacitaciones y conocimientos que pueda brindar también la empresa o patrono.

Competencias laborales y disciplinarias

Luego de una breve perspectiva sobre algunos conceptos y puntos de vista, se entra de lleno a definir las competencias laborales y disciplinarias de un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial del país, donde se enfocó en 5 puntos esenciales, bajo los principios de Martha Alles en uno de sus libros titulado *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión Por Competencias* que son:

1. Responsabilidad

Las responsabilidades que han definido los profesionales entrevistados en esta investigación, para un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial son (Anexo 1, Pregunta 9):

- ❖ **Conocimiento del Negocio:** saber cuál es el giro del negocio, las actividades primarias y secundarias a las cuales se dedica la empresa; esto con el fin de saber e
- identificar los puntos por mejorar en los procesos y para tomar las mejores decisiones cuando lo amerite.
- ❖ **Oportunidades de Mejora:** analizar las oportunidades para mejorar los procesos agroindustriales: identificar qué puntos se puede mejorar en el proceso, con el fin de elevar la productividad en las líneas y aumentar y/o mejorar la calidad de los productos transformados.
- ❖ **Gustos y Preferencias:** los gustos y preferencias del mercado son sumamente importantes para el éxito de la empresa, ya que saber qué productos desean y cómo los desea el mercado, facilitan la penetración y aceptación de los productos a los consumidores.
- ❖ **Tener la Visión de Innovar:** poder innovar hoy es la clave para el éxito; poder diferenciarse y hacer las cosas acorde con las exigencias de los mercados pueden hacer que las

empresas crezcan y tengan éxito, teniendo en cuenta el saber aprovechar los avances tecnológicos para elevar la eficiencia y productividad en los procesos.

❖ **Manejar Adecuadamente el**

Recurso Humano: es de suma importancia, el poder estudiar a las personas para sacarles la mayor productividad dentro del equipo de trabajo, es decir, saber determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas y sacarles provecho en beneficio de la empresa.

❖ **Manejo Óptimo de los Recursos para Cuido de las Finanzas:**

todo profesional debe analizar bajo fundamentos bien establecidos el uso de los dineros de la organización para evitar que el gasto o los costos se eleven.

❖ **Sociales:** para poder establecer un compromiso con los agentes externos como proveedores, clientes,

contratistas, etc., de modo que se tenga buenas relaciones y formen parte de una alianza comercial.

❖ **Con el Medio Ambiente:** uso y aprovechamiento adecuado de los recursos naturales, así como conciencia de ayuda al cuidado, donde puede implementar programas de reciclaje.

2. Cualidades o Características

Las cualidades o características que han definido los profesionales entrevistados en esta investigación para un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial son: (Anexo 1, Pregunta 10)

❖ **Ser una Persona Dinámica y Proactiva:** es aquella que consigue cambiar algo a su alrededor y deja huella, una persona activa, que propone o busca soluciones y no que se estanca y se encierra en el sitio de confort.

❖ **Que Tenga Espíritu Innovador:** estar actualizado en la industria, de manera que

pueda aprovechar nuevas técnicas y/o herramientas para mejorar la productividad. La innovación en tecnología es la clave para el éxito.

❖ **Deseos de Superación**

Constante: una persona que quiera llegar a lo más alto posible, hablando laboralmente, que sus aspiraciones sean de crecer y de prepararse para lograrlo.

❖ **Ética y Valores para Hacer**

Negocios: una gran parte de la personalidad de un ser humano, y es lo que determina la conducta, principios y valores morales para los negocios, evitando el fraude, la manipulación, el espionaje, la conspiración, la malversación de fondos, la mala intención a los compañeros, entre otros muchos.

❖ **Persona Académicamente**

Preparada: tener una formación base que lo haga idóneo para desempeñar el puesto para el área de

operaciones en el sector agroindustrial.

❖ **Gran Capacidad de Trabajar**

en Equipo: el trabajo en equipo es la clave para el éxito en las empresas, por lo cual saber integrar e integrarse en los diferentes equipos de trabajo es esencial para lograr las metas propuestas.

❖ **Gran Capacidad de**

Comunicación: saber expresarse, transmitir información, interpretar lo que le dicen de la manera más adecuada, tener el modo adecuado de interrelacionarse con los demás, saber controlar el carácter para afrontar los momentos de conflictos.

❖ **Motivador:**

poder transmitir confianza y tranquilidad a los colaboradores, saber reconocer los logros de los demás que trabajan en el equipo.

3. Habilidades

Las responsabilidades que han definido los profesionales entrevistados en esta investigación, para un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial son: (Anexo 1, Pregunta 11)

- ❖ **Habilidad Cuantitativa:** esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, en la cual estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas.
- ❖ **Habilidad para Búsqueda y Análisis de Datos:** saber dónde localizar la información necesaria y poder analizarla de la mejor manera para una rápida toma de decisión.
- ❖ **Habilidad de Aprendizaje:** captar y adquirir nuevos conocimientos de manera que le permitan mejorar su desempeño y rendimiento en el ámbito laboral y personal.
- ❖ **Habilidad para Estructurar Proyectos:** estructurar un proyecto supone analizar y plantear la posible solución a un problema, es decir, delimitar y formular el problema, diseñar los objetivos y proponer las hipótesis.
- ❖ **Habilidad para Aplicación Tecnológica:** la aplicación de la tecnología es la clave para el éxito en las empresas, y aquellas que no tengan personal con la visión para la implementación y el aprovechamiento de los avances tecnológicos, tendrán una desventaja competitiva en el mercado.
- ❖ **Habilidad de Comunicación:** aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales y laborales.
- ❖ **Habilidad Gerencial:** los gerentes son determinantes en las organizaciones, ya que pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el

gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva y lo ve como un líder para respetar y seguir.

- ❖ **Habilidad Numérica:** la habilidad numérica implica la agilidad mental para realizar operaciones con números, donde esta habilidad es útil para el desarrollo de la lógica y el razonamiento para la toma de decisiones.

4. Concepto Propio

El concepto propio que han definido los profesionales entrevistados en esta investigación para un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial son (Anexo 1, Pregunta 12):

- ❖ **Ser Honesto:** la honestidad forma parte de aquellas cualidades más gratas que puede poseer una persona; garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia, integridad.
- ❖ **Regirse con Valores y Ética Profesional:** regirse bajo la

ética y valores correctos para hacer negocios, de manera que tenga una mentalidad de ganar, es decir que todas las partes con que tratan salgan beneficiadas en vez de ser perjudicadas por malas intenciones.

- ❖ **Ser Audaz:** enfrentar a diario sus miedos y sobrepasarlos.
- ❖ **Ser Dinámico:** ser una persona proactiva, proponer soluciones y no problemas.
- ❖ **Comprometido con el Negocio para Hacerlo Mejorar Cada Día:** tener la visión del mejoramiento continuo, de manera que busque la manera de elevar la eficiencia, eficacia y productividad en las operaciones del negocio.
- ❖ **Debe Ser un Conector Entre Personas y Departamentos:** con el fin para fomentar el trabajo en equipo.
- ❖ **Colaborador y Observador:** esto para ayudar a lograr las

metas establecidas en la organización.

5. Motivación

La motivación que han definido los entrevistados en esta investigación para un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial son (Anexo 1, Pregunta 13):

- ❖ **El Alto Desempeño:** la satisfacción de lograr que las organizaciones crezcan con base en sus operaciones, demostrar la eficiencia y la eficacia de la empresa en sus servicios al cliente.
- ❖ **La Innovación:** debe motivar la tarea de innovar y de crear a pesar de las limitaciones de recursos.
- ❖ **Amar lo que Hace:** debe tener una gran pasión por hacer las cosas cada vez mejor.
- ❖ **La Calidad:** la aceptación y colocación de un 100 % de la producción, obteniendo la satisfacción de ver los productos en el mercado y con gran aceptación.

- ❖ **Productividad en el Equipo:** por ver a los demás miembros del equipo motivados, logrando altos estándares de calidad, productividad, eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa.

Lo anterior son puntos importantes que forman parte de las competencias laborales y disciplinarias que debe tener un profesional del área de operaciones en el sector de la agroindustria costarricense, y que según el criterio de las personas entrevistadas, los conocimientos y formación académica de este profesional (Anexo 1, Pregunta 14), debe centrarse bajo el perfil establecido por la empresa para el puesto o cargo que va a desempeñar la persona, en el cual debe poseer la iniciativa para que sea una persona autodidacta, que logre conocer la industria y el negocio en que se encuentra, obteniendo así conocimientos del sector agro y del sector industrial, de modo que pueda llevar las operaciones al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos de la empresa.

Por último, las empresas, no solo del sector agroindustrial, deben contar con gerentes o administradores de las operaciones (Anexo 1, Pregunta 15), que

ayuden a mejorar la eficiencia, eficacia y productividad, logrando llevar a la organización hacia el éxito.

Conclusiones

En los próximos años, es muy probable que sucedan muchos cambios en la agroindustria costarricense, y en forma acelerada, debido a las crecientes necesidades de los clientes, la apertura de nuevos mercados y la entrada de competidores mundiales que disponen de nuevas tecnologías. Las organizaciones se están enfrentando al reto de competir con mejor calidad en el producto, mejores costos de manufactura, tiempos de producción más reducidos, así como una mayor respuesta a los súbitos cambios de la demanda. Muchos métodos tradicionales para diseñar y fabricar un producto también enfrentan nuevos retos.

Por eso, una de las conclusiones a la que se llegó con esta investigación es que la administración de operaciones es fundamental en las diferentes empresas, no solo las que transforman materias primas en productos, sino también para las empresas que brindan servicios, donde esta debe estar enlazada con las demás áreas de una organización, como finanzas, mercadeo y ventas, contabilidad, ingeniería, logística, etc. De manera que exista una unificación de trabajo en equipo, que permita obtener los resultados planteados.

Sin embargo, para lograr las metas es necesario que la empresa cuente con personal idóneo para el puesto que va a desempeñar, bajo un perfil previamente establecido, en el cual se establezca la formación académica, así como las competencias laborales y disciplinarias óptimas para que el individuo sea una pieza perfecta en el engranaje del giro normal de la organización.

Se ha buscado la opinión de diferentes profesionales expertos en la materia y/o el sector agroindustrial del país, evaluando tanto consultores, gerentes, personal en entidades públicas y privadas de Costa Rica, personal de campo, de oficina, de industria, que van desde sociólogos, administradores de empresas, ingenieros agrónomos y tecnólogos de alimentos, donde los criterios son muy semejantes en la mayoría de los casos o complementarios; lo que ha servido para determinar las competencias laborales y disciplinarias que debe tener un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial costarricense.

En el caso de este sector tan importante para el país, un profesional del área de operaciones debe contar con competencias laborales y disciplinarias

que se basen en los principios que expone la famosa consultora en gestión por competencias Martha Alles, tales como: la responsabilidad del puesto que desempeñará, las características o cualidades de la persona, las habilidades que debe tener, el concepto propio con que se debe ver el individuo y una motivación específica, que sumados a una formación lo más integralmente posible, logre complementar los conocimientos de la base académica específica, con la parte agropecuaria e industrial. Así se obtiene el diseño óptimo de dispositivos que conforman el sistema de operaciones, permitiéndole conseguir congruencia en las metas organizacionales, eficacia gerencial, eficiencia operativa e información atinente a decisiones tanto estratégicas como operacionales.

En este perfil puede encajar perfectamente un ingeniero industrial, un tecnólogo de alimentos, un ingeniero agrónomo, e inclusive un administrador de negocios, tomando en cuenta que fundamentados en su base de la formación académica, pueda y tenga los deseos de complementar los conocimientos para desempeñarse en el sector agroindustrial del país, ya sea con conocimientos o especializaciones en la

parte industrial o especializaciones o conocimientos en la parte agropecuaria.

Sumado a lo anterior, también se puede concluir que:

1. Las responsabilidades que debe tener un profesional del área de operaciones del sector agroindustrial están:

- ❖ **Responsabilidad del compromiso:** estar identificado con el negocio y la actividad a la que se dedica la empresa, valorando los riesgos y tomando las mejores decisiones que le permitan crecer tanto a él, como a la empresa.
- ❖ **Responsabilidad de conocer el mercado:** estar estudiando constantemente el mercado para determinar los gustos y las preferencias de los consumidores, y evaluar la aceptación de los productos ofrecidos en el mercado.
- ❖ **Responsabilidad del manejo adecuado del recurso humano:** esto con el fin de crear un equipo de trabajo unificado por una causa, que le permita lograr

obtener los resultados planteados.

❖ **Responsabilidad por el Uso Adecuado de los Recursos Naturales:**

esto para poder optimizar el aprovechamiento de estos y evitar el desperdicio; así como que tenga conciencia de la importancia de los planes de reciclaje para ayudar al medio ambiente.

❖ **Responsabilidad del Manejo de las Finanzas:**

estudiar el uso adecuado de las finanzas de la empresa, donde las herramientas como presupuestos, control de gastos, análisis de inversión, análisis de capacidad productiva, etc., ayudan al uso adecuado de dinero de la empresa.

2. Entre las cualidades o características que debe tener un profesional del área de operaciones del sector agroindustrial están:

❖ **Dinamismo:** ser una persona dinámica, proactiva, que pueda desempeñarse con facilidad y rapidez en las diferentes tareas y/o funciones que se le designen.

❖ **Innovador:** ser una persona con espíritu innovador, actualizado en el mundo que vive, que sepa aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología y las nuevas técnicas de negocios, para lograr los objetivos de la empresa y elevar la competitividad en el sector agroindustrial.

❖ **Conocimientos:** contar con una base académica para desempeñar el puesto requerido, así como la iniciativa para complementar los conocimientos y así crearse una formación lo más homogéneamente posible, de manera que le permitan tener un rendimiento en su puesto, mayor a lo que le exige el patrono.

❖ **Trabajo en Equipo:** debe ser una persona que trabaje en equipo; en niveles gerenciales debe aprender a delegar y, para ello, se debe contar con un equipo de trabajo apto en el buen funcionamiento de las operaciones, así como integrar los diferentes departamentos en la toma de decisiones.

❖ **Comunicación:** debe contar con grandes cualidades para la

comunicación efectiva, saber expresarse y escuchar, a los colaboradores, a los proveedores, a los contratistas, etc., de manera que logre una efectividad en los negocios y productividad en las operaciones.

- ❖ **Motivadora:** ser una persona motivadora, inspiradora, líder, modelo por seguir para llevar a un equipo de trabajo.

3. Con respecto a las habilidades que debe tener un profesional del área de operaciones del sector agroindustrial están:

- ❖ **Habilidad Cuantitativa:** para basar su toma de decisiones bajo métodos cuantitativos o investigación de operaciones, pero sin dejar de lado el juicio personal.

- ❖ **Habilidad Numérica:** de modo que sea útil para el desarrollo de la lógica y el razonamiento para la toma de decisiones.

- ❖ **Habilidad para Gerenciar:** para que la gente que está bajo su responsabilidad pueda llegar a

ser muy productiva y lo vea como un líder por respetar y seguir.

- ❖ **Habilidad para la Comunicaron:** de manera que sea efectiva dentro de la organización, tanto entre departamentos como subordinados.

- ❖ **Habilidad de Aprendizaje:** de manera que pueda incrementar los conocimientos para beneficio profesional y personal.

- ❖ **Habilidad para Estructurar Proyectos:** de modo que pueda analizar y plantear la posible solución a un problema.

- ❖ **Habilidad de Análisis:** para determinar puntos de mejora en los procedimientos y procesos.

4. Entre el concepto propio que debe tener un profesional del área de operaciones del sector agroindustrial están:

- ❖ **Ética y Valores:** Ser una persona regida bajo una ética y valores profesionales.

- ❖ **Honesta:** ser una persona honesta y justa en los negocios, y con los compañeros de trabajo.
 - ❖ **Emprendedor:** ser audaz, proactivo, dinámico de modo que no se estanque en una zona de confort.
 - ❖ **Colaborador y Observador:** con el fin de poder analizar y mejorar las operaciones en la organización.
 - ❖ **Amable:** que cuente con un manejo adecuado del carácter, manteniendo el respeto y la cordura hacia los demás.
 - ❖ **Puntual:** ser una persona que valora el tiempo y la puntualidad.
 - ❖ **Comprensiva:** ser una persona comprensiva, anuente a que los errores se pueden cometer.
 - ❖ **Emprendedor:** que le gustan los retos, el cambio, el implementar nuevas técnicas, procesos, procedimientos o tecnología para el mejoramiento continuo de la empresa.
5. Por último, la motivación que debe tener un profesional del área de operaciones del sector agroindustrial incluye:
- ❖ **Los beneficios de la empresa o patrono:** que esta le pueda ofrecer al funcionario, tales como: el salario, bonificaciones, ambiente de trabajo, capacitaciones, crecimiento profesional y personal.
 - ❖ **Productividad, Eficiencia y Eficacia:** de los procesos operacionales de la empresa en los valores establecidos como metas.
 - ❖ **La Calidad:** la aceptación de un producto en el mercado, que se realiza bajo especificaciones y altos estándares de calidad.
 - ❖ **Realización:** de que la persona sienta satisfacción de estar en un sector industrial que lo apasiona.
 - ❖ **Inspirador:** de ver al personal motivado realizando las labores que les corresponden.

En el *cuadro #1*, se muestra las competencias laborales y disciplinarias que se han determinado para el perfil de un profesional del área de operaciones en el sector agroindustrial del país, distribuyendo los cinco puntos en estudio más las responsabilidades que se considera debe tener este, seccionadas

en competencias básicas, conductuales y funcionales, y que estas fueron establecidas gracias a la recolección de la opinión de los entrevistados y a juicio personal.

Para finalizar, es importante mencionar que el proceso de globalización, la demanda de nuevos productos, la

Cuadro #1: *Competencias Laborales y Disciplinarias Para Un Profesional Del Área de Operaciones del Sector Agroindustrial de Costa Rica*

	Competencias Básicas	Competencias Conductuales	Competencias Funcionales
Conocimiento	Capacidad de Análisis Orientación al Cliente Superación Personal	Informativo o Autodidáctico Entendimiento Interpersonal	Orientación al Logro Calidad y Precisión Liderazgo
Características o Cualidades	Formación Académica Comunicador Competencias	Dinamismo Innovador Motivador	Trabajo en Equipo Emprendedor
Habilidades	Habilidad Numérica Habilidad de Manejo de Finanzas	Habilidad de Comunicación Habilidad para Gerenciar Habilidad de Aprendizaje	Habilidad Para Estructurar Proyectos Habilidad de Análisis Habilidad Cuantitativa
Concepto Propio	Ética y Valores Puntual	Honestidad Amable Compresivo	Emprendedor Colaborador Observador
Motivación	Beneficio del Patrono o la Empresa	Realización Inspirador	Productividad y Eficiencia Calidad del Producto
Responsabilidades	Manejo Adecuado de Recurso Humano Manejo Adecuado de las Finanzas	Compromiso Conciencia Ambiental	Conocer el Mercado Manejo Adecuado de Recurso Natural

Fuente: Elaboración Propia (2010)

apertura de nuevos mercados, y el rápido cambio tecnológico, han obligado a modificar las estrategias competitivas desarrolladas por las diferentes industrias, por lo que las empresas exitosas se enfocan hoy en una actitud de constante innovación e inversión; donde el recurso humano juega un papel

muy importante, y es por eso que las empresas deben fijarse no solo en la base académica, sino en las competencias con que esta persona cuenta, de manera que beneficie y se acople al funcionamiento para llegar al éxito en los negocios.

Bibliografía

Barrantes Echeverría, R, **Investigación, Un Camino al Conocimiento, Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo**, Primera Edición, EUNED, San José Costa Rica, 2008, ISBN 996831-030-1

Gómez Barrantes, M, **Elementos de Estadística Descriptiva**, Primera Edición, EUNED, San José Costa Rica, 2001, ISBN 9977-64-964-2

Martha Alles, **Diccionario Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario**, Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina, 2002

Philips Kotler, Gary Armstrong, **Fundamentos de Mercadotecnia**, Segunda Edición, Prentice Hall, México, 1991, ISBN 968-880-226-3

Everett E, Adam, Ronald J. Ebert, **Administración de la Producción y las Operaciones**, Cuarta Edición, Prentice Hall, México, 1991, ISBN 968-880-221-2

Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nocholas J. Aquilano, **Administración de las Operaciones y Cadena de Suministros**, Duodécima Edición, Mc Graw Hill, 2009, México, ISBN: 978-970-10-7027-7

Stephen P. Robbins, **Comportamiento Organizacional**, Décima Edición, Prentice Hall, 2004, ISBN: 970-26-0423-0

Werther Jr., William, Davis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta Edición, Mc Graw Hill, México 1996

Michale A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson Hoskisson, **Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos**, Sétima Edición, CENGAGE Learning, México, 2007, ISBN 978-970-686-596-0

Benjamin W. Nivel, **Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos**, Novena Edición, Alfaomega, México, 1993, ISBN 958-682-076-9

Definicion. de. (1 de Febrero de 2010). Recuperado el 01 de Febrero de 2010, de Definicion.de:

<http://definicion.de/entrevista/>

NOEMAGICO. (28 de 01 de 2010). *NOEMAGICO, un lenguaje hacia otro entendimiento*. Recuperado el 2010 de 01 de 2010, de NOEMAGICO, un lenguaje hacia otro entendimiento:

<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Olimpiadas Nacionales de Contenidos Educativos en Internet. (27 de 01 de 2010). Recuperado el 27 de 01 de 2010, de Olimpiadas Nacionales de Contenidos Educativos en Internet:

http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/SANTIAGO_DEL_ESTERO/madre-fertil/agroind.htm

Tesis y Monografías... Metodología de la Investigación . (28 de 01 de 2010). Recuperado el 28 de 01 de 2010, de Tesis y Monografías... Metodología de la Investigación :

<http://www.mistareas.com.ve/Tipo-de-estudio-tipo-de-investigacion.htm>

Anexo 1. Cuestionario

Cuestionario para entrevista para determinar competencias laborales y disciplinarias del profesional en el Área de Operaciones en el mercado laboral de la Agroindustria costarricense, según los empleadores y expertos.

1. ¿Qué se entiende por competencia?
2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?
3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?
4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás área de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?
5. ¿Qué se entiende por agroindustria?
6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?
7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?
8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?
9. ¿Qué responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
11. ¿Qué habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
14. ¿Cuáles deben ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?
15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Anexo 2. Entrevista a: Ph.D Germán Retana

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

Conductas visibles con base en dos criterios: las necesidades de la estrategia de la organización y perfiles que se crean para determinados puestos.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

La gestión de los procesos para conectar las personas con objetivos en función de los clientes internos y externos.

Es la definición de las tácticas para conducir los productos y servicios a quienes están destinados, pero esencialmente indican la revisión y adecuación de procesos y procedimientos que agregan valor a la razón a la organización.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Eso más el talento de las personas son los factores de competitividad especialmente en las empresas de servicios, las empresas compiten con su cultura organizacional, la cual depende mucho de la fluidez de sus operaciones internas una empresa relacionada directamente con la política de calidad.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás áreas de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Sí, porque gestiona los recursos y pilares que define el sistema que une recursos y personas. El enlace de las diferentes áreas es el factor que distingue la productividad de una organización y un buen desempeño del sistema de operaciones marca la diferencia de una empresa que tiene éxito o fracasa.

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

Es el sector que aprovecha materias primas originadas en el agro y les agrega valor por medio de la industrialización y la cual es eficaz o no dependiendo o no de las operaciones que integran toda la cadena de valor de la empresa que las transforma.

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

Ha evolucionado, prueba de eso es que no dependemos solo de los productos básicos como el café arroz maíz, sino que se ha diversificado mucho sus exportaciones por ejemplo en el área de los cítricos, leche, etc.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben de mejorar? ¿Qué deben de hacer estos para mejorar?

Uno es uso de tecnología adecuada cada día se abren mercados nuevos y se debe ser más efectivos y eficientes, por lo que se debe crear incentivos a los agroindustriales para lograr incorporarse progresivamente a la tecnología.

Otro punto es mejorar los procedimientos y procesos de cada organización, enfocándolos a mejorar la cadena de valor.

Los tratados de libre comercio han beneficiado, y esto hace que los Gerentes busquen talento humano adecuado para cubrir los puestos de la organización.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Si hay instituciones como el TEC, UCR, La UNA, la EARTH, entre otras muchas... que son instituciones conocidas que desarrollan profesionales excelentes en la agroindustria, sino que también para los demás sectores, y que además son instituciones donde el profesional en el área de operaciones tiende a complementar los conocimientos que lo hacen más competitivo principalmente en la informática y Costa Rica es vanguardia en profesionales de informática.

9. ¿Qué es responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Uno: es conocimiento del negocio para identificar oportunidades de mejorar los procesos de conversión del agro hacia la industria

Dos: debe ser un conocedor de las mejores prácticas en el nivel mundial en la industrialización de los productos agro.

Tres: es tener espíritu innovador, para procurar alta eficiencia racionalidad en costos rentabilidad de inversiones en el sector para así tener aprovechamiento de economías de escala y por supuesto del diseño técnico y sostenible de los procesos del sector agroindustrial.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Primer lugar debe ser una persona bien formada, es decir una base académica bien hecha.

Dos una visión sistémica de las relaciones del agro y la industria.

Gran capacidad de trabajar en equipo.

Posiblemente habilidad de comunicación para ayudar a entender la complejidad y sinergia de los diferentes procesos de un proceso industrial.

11. ¿Qué habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Habilidad cuantitativa.

Aprendizaje.

Habilidad para estructurar proyectos.

Aplicación tecnológica.

Habilidad gerencial.

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Aplicable a todas las área de las empresas y sectores industriales...

Debe ser un conector entre personas y departamentos.

Un gerente de operaciones busca la eficiencia y eficacia en el uso de los insumos que requiere tanto para un proceso interno y externo.

Debe ser una persona que se defina como un colaborador y hasta un observador de todo aquello que contribuya a la competitividad de la empresa y que logre alcanzar los objetivos de la empresa.

13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Alto desempeño lograr que las organizaciones crezcan con base en sus operaciones, demostrar la eficiencia y la eficacia de la empresa en sus servicios al cliente.

Debe motivar también la tarea de innovar y de crear a pesar de las limitaciones de recursos.

Debe tener una gran pasión por hacer las cosas cada vez mejor.

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Si es para trabajar en el sector agroindustrial creo que debe tener una formación lo más integral que se pueda.

Deberá ser un Ingeniero Industrial o inclusive un administrador de empresas, pero este debe tener la iniciativa para ser una persona autodidacta, que logre conocer la industria y el negocio en que se encuentra.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Esencial en toda empresa que transforma materias primas o articula procesos.

Un profesional en ese campo contribuye a que esas labores se hagan en forma más científica y profesionalmente.

Anexo 3. Entrevista a: Rodolfo Cruz, MBA.

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

Son todos los conocimientos, actitudes, aptitudes, formación académica de una persona, que se le pide para desempeñar un puesto de trabajo.

Influye mucho el perfil que busque una empresa para cubrir un puesto de trabajo.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

Es la planificación, manejo, orientación de la parte productiva de una empresa, y entiéndase eso para bienes y servicios. Es la organización para que se den los productos.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Es de suma importancia para un buen funcionamiento, eso sí, si la cabeza o gerente del área tiene las competencias para dirigirlo de forma eficiente. No solo tener una persona para ocupar el puesto es tener a la persona indicada.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás áreas de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Definitivamente, ya que la administración de las operaciones se ve en todos los departamentos de una empresa, sea mercadeo, ventas, logística, etc., e incluso se ve en cada funcionario de la empresa... cada uno tiene que administrar operaciones en las labores diarias y es importante que se haga de manera eficiente.

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

Es la industria que transforma o da un valor agregado a los productos de sector agropecuario.

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

En cierta manera ha evolucionado, lento pero sí ha evolucionado. Hay empresas, como del Monte que se ha expandido, y busca el constante crecimiento, y así están muchas otras compañías, viendo como crecen.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?

Hay mucho que mejorar, puede ser en tecnologías, aunque las inversiones son muy grandes, en capacitación al personal, en el desarrollo de productos como las semillas, en la capacidad de los gerentes, en apoyo por parte del gobierno, en fin hay mucho que mejorar.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Sí... creo que la UCR, la UNA, el TEC, la EARTH y el INA, son las principales, aunque es un mercado que las universidades privadas han descuidado.

9. ¿Qué responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

De llevar el negocio bien, es decir tomar las mejores decisiones, basados en los estudios o métodos de investigación, no hacerlos sin pensar.

Controlar la calidad de los productos.

De tener operaciones eficientes y eficaces.

De tener un buen manejo del costo y gasto.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Ser dinámico, proactivo, dedicado, esforzado, analítico.

11. ¿Qué es habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Habilidad para dirigir

Habilidad para definir presupuestos

Habilidad para comunicarse

Habilidad de liderazgo

Habilidad para resolver problemas

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Con moral para los negocios

Puntual en los tiempos

Ordenado

Dedicado

Dinámico

13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Todo lo que una empresa le pueda ofrecer.

El trabajo bien realizado

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Puede ser un Ingeniero Industrial especialista en las operaciones y con conocimientos de la parte agropecuaria... ese sería el candidato idóneo.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

En toda empresa es importante un gerente y administradores de las operaciones para lograr la productividad necesaria.

Anexo 4. Entrevista a: Ing. Fernando Solano

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

Son actitudes, conocimientos y experiencia acumulada versus lo que ofrece un determinado patrono en determinado momento comparado con los colegas de una misma área que han desarrollado ciertas características, preparación, conocimientos, etc. que se convierten en un elemento fundamental y muy valioso por ser proactivo dentro de la empresa y recibe una parte económica y beneficios acorde a todo lo anterior.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

Es básicamente la función de una persona a dirigir un grupo de trabajo donde se planea, dirige y controla en función de adecuadas estrategias para alcanzar los objetivos del departamento y la empresa, marcados por periodos de tiempo y en función de los presupuestos.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Es fundamental ya que radica el éxito de la organización al tratar de hacer más eficientes y eficaces los procesos.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás áreas de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Definitivamente ya que el trabajo en conjunto de estos departamentos es para lograr las metas propuestas ya que solo en conjunto y alineados todos sobre lo que se quiere, se puede tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

Se puede decir que son dos partes diferentes:

La parte netamente agronómica, donde se inicia el proceso antes de la siembra hasta la cosecha, para pasar a la parte industrial que es la transformación o procesamientos de los productos sembrados.

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

Ha evolucionado... por ejemplo:

Hortifruti recibe el producto de las fincas en un centro de acopio, donde selecciona, clasifica, limpia, procesa y empaca, mientras que Automercado tiene en la finca todo el proceso, es decir que lo hace el mismo proceso pero el producto sale de la finca donde se sembró directo a los anaqueles de los comercios lo cual esta técnica beneficia a la industria para satisfacer nuevos mercados como el nuevo TLC con China que es un mercado tan grande y que ofrece muchas oportunidades para los productores pero debe ser una unidad agroindustrial establecida directa de la finca para que salga listo y bajar costos que permitan ser más atractivos a los clientes finales.

Hay cultivos importantes como el café y banano a los cuales se les han sumado el melón, mango, piña y se va incrementar cuando el sector hortícola se integre a esta metodología.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben de mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?

Se deben preocupar por cambiar el concepto de administración y esto se hace cambiando la educación o desde el inicio de la formación de personal.

Se deben enfocar en medir rendimientos, aumentar productividad, mejorar mecanismos de proveeduría, cadenas de transportes.

Convertir la parcela en una empresa.

Cambiar la cultura y el sistema de comercialización que hoy están en manos de intermediarios. Ya es muy importante saber dónde va el producto.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Sí los tiene como UNED, la Escuela de Agricultura de Atenas, la EARTH, la UCR, el TEC, el INA que están en capacidad de sacar al sector agroindustrial adelante con profesionales altamente capacitados.

9. ¿Qué responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

La capacidad de conocer los gustos del usuario final, de estudiar el mercado y las diferentes cadenas de distribución para suplir el mercado.

La responsabilidad de hacer la cadena de valor lo más eficiente posible.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Vocación por lo que hace.

Capacidad de constante aprender.

Ética y valores para hacer negocios.

Ser innovador.

11. ¿Qué habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Analizar para hacer negocios.

Una capacidad de comunicación.

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Una persona y profesional que se preocupe por el cuidado del producto, por el mercado, y tener inocuidad por la calidad y grandes deseos de ser el mejor en lo que hacer.

13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

La motivación que debe tener es la aceptación y colocación de un 100 % de la producción.

Satisfacción de ver los productos en el mercado y con gran aceptación y lograr penetración en mercados nuevos.

Aprovechar las oportunidades que se le presenten.

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Una base académica como Ingeniería Industrial o Ingeniero Agrónomo.

Debe tener una mezcla de conocimientos agronómicos del cultivo.

Conocimientos sobre procesos industriales y como mejorarlos.

El profesional debe conocer la parte agrícola, la parte industrial y parte post cosecha las necesidades del mercado.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Si es fundamental ya que es donde se marca el éxito de la organización.

Anexo 5. Entrevista a: Ing. Mario Solano

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

Competencia laboral es valorar las cualidades y superación de las personas en un área especializa o también porque sea la única oportunidad que hay tomando en cuenta el perfil del cuandito y se debe desarrollar en ese campo... se ocupa cualidades que calcen en los niveles óptimos que calcen en ese perfil.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

Es gobernar todo lo que compete a toda un área específica para que esta funcione de la mejor manera...

Gobernar es la clave, donde hay destrezas habilidades que aprovechen el recuso con que se cuente y usarlo eficientemente.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Sí claro.... Si no hay una administración o gobierno de la empresa tiene a ser un caos.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás área de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Sí, todos los departamentos de la organización tienen que estar interrelacionados en los diferentes espacios... es como una pirámide donde el administrador va a estar gestionando directrices en cascada que van a ir integrando los departamentos y personal... se ocupa una retroalimentación de los niveles bajos...

La organización debe ser un proceso participativo donde el trabajo en equipo es fundamental a la hora de tomar decisiones, donde todos toquen una misma canción y que todos hablen en el mismo idioma.

Una solo decisión pero tomada en conjunto bajo los criterios de todos los departamentos.

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

La agroindustria es cuando se transforma en forma drástica el producto.

Es valor agregado que se le da a la producción agropecuaria y agrícola al proceso post campo.

Es la agro-cadena que es desde antes de la siembra hasta que se obtiene el producto en la mesa del cliente...

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

Avanza, no en los niveles que debería estar pero si evolucionado a paso lento.

Falta apoyo de las industrias procesadoras de alimento para mejorar la tecnología y si no se consigue el apoyo económico para modernizarse y ser más competitivas la agroindustria se quedará estancada y perderá competitividad.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben de mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?

Si se habla de la agroindustria el insumo principal es el del agro, donde las condiciones de calidad sean óptimas, tecnología y concomimientos para brindar la calidad...

La calidad se define por apariencia en productos hortícolas por el color, sabor y apariencia por lo cual se deben enfocar en contar con las cualidades.

Se debe mejorar la publicidad, que es esencial hacer llegar el mensaje para que el producto sea aceptado.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Hay instituciones que forman a la persona desde el punto de vista profesional y esta persona sale con estos conocimientos pero cuando se aplican los conocimientos se topa con otra realidad que no cumple con lo que el nuevo profesional pensaba, como la calidad tecnología donde este fue entrenado para atender los problemas y salir avante.

Pero sí hay falta de recursos en las pequeñas agroindustrias que no son competitivas y no puede competir en extranjero.

La UCR es la que está mejor preparada para formar profesionales en la agroindustria, ya que cuenta con la tecnología que ayuda a la formación de los profesionales, a diferencia por ejemplo UNED que debe buscar convenios para hacerlos.

Las instituciones deben buscar la infraestructura apropiada para el desarrollo de estos profesionales.

9. ¿Qué responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

La responsabilidad de saber manejar el recurso humano de manera eficiente, así como mejorar los balances de líneas, equipos de la planta industrial y cuidado de las finanzas de la empresa.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Iniciativa para involucrarse en el negocio, capacidad analítica para tomar las mejores decisiones y saber dónde está la información, importantísima.

11. ¿Qué es habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Trato con las personas, destrezas de comunicación.

Búsqueda de información.

Habilidades financieras.

Habilidades analíticas.

Innovador. Actualizado en la información.

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Tener identidad propia desde el punto de su formación.

La identidad está en los valores, honestidad, capacidad de administrar o gobernar, con ética, audaz... y que dé confianza para que tenga credibilidad así como dinámico... iniciativa...

13. ¿Cuál debe ser la motivación del Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Esa persona debe dar confianza a muchas personas, para eso debe estar motivado y seguro de sí mismo para transmitir esa confianza....

La seguridad en sí mismo... la audacia.... Ser positivo

Eficiencia del trabajo... en el proceso que le dé satisfacción.

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Profesional, debe tener los conocimientos mínimos para el cargo.

Tener el perfil que se ha fijado con anterioridad, buscando lo que se ocupa.

Más todo lo que se ha comentado anteriormente como entusiasmo, motivación, etc.

Debe estar actualizado en el campo de la formación y otras aéreas del sector en específico.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Sí, toda empresa indiferentemente debe tener una persona que gobierne las operaciones en la empresa principalmente para la toma de decisiones en un proceso participativo con todos los miembros del equipo para obtener los resultados esperados.

Anexo 6. Entrevista a: Rosaura Quesada

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

La competencia laboral es un conjunto de aptitudes, actitudes, conocimientos y rasgos de personalidad que caracterizan a una persona, y tienden a ser un parámetro importante para determinar si una persona es apta o no para una función o descripción de puesto específico.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

Es el estudio y análisis del proceso productivo y la toma de decisiones en la función de las operaciones, buscando siempre la mejora continua y una ventaja competitiva para la empresa.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Definitivamente es una necesidad, ya que permite que las empresas estén en un programa de mejora continua, innovación y en una estrategia de reinversión según los factores internos y externos que la puedan afectar.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás áreas de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Todas las operaciones de un departamento o unidad en un negocio están interrelacionadas, ya que sus trabajos están definidos por la misión, visión y estrategia de la empresa.

Las diferentes unidades o departamentos, solo cuando pueden trabajar en equipo, entendiendo las necesidades y el trabajo por hacer de cada uno, pueden entonces lograr el mejor producto o servicio para el cliente (según parámetros de eficiencia, costos y calidad definidos).

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

Agroindustria es la industria encargada del proceso, operaciones o transformación de productos de agricultura, pesca, forestales, y ganadería en productos elaborados o alimentos para el mercado o cliente final.

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

El sector agroindustrial en aspectos tecnológicos ha tenido evoluciones importantes, no obstante, en aspectos económicos y productivos, ha tenido muchos problemas y poca ayuda gubernamental.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben de mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?

Uno de los aspectos principales donde la industria se debe enfocar es en la materia prima, dando prioridad a la capacitación de los medianos y pequeños productores y en el nivel gubernamental, apoyándolos con programas sociales y económicos que puedan darles mayores oportunidades en el mercado.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Sí, hay diversas universidades como el Instituto Tecnológico de Cartago, la UCR, la Escuela Earth y la Universidad Nacional con diversas carreras para la formación de profesionales en la Agroindustria. Adicional, aparte de las especializaciones, siempre se requiere el apoyo de profesionales de las ramas de la administración, la ingeniería industrial y la Gerencia de Proyectos.

9. ¿Qué responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Debe tener responsabilidades económicas en relación con los procesos productivos, buscando siempre el mayor margen de ganancia para su empresa. Adicional, debe tener responsabilidades sociales, tanto con sus proveedores, como con sus colaboradores y clientes, y de forma muy importante, con el ambiente.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Es importante que tenga un conjunto de las siguientes cualidades o características:

Conocimientos en el área de agroindustria, y en el área productiva de su materia prima. Adicional, es preferible que tenga conocimientos en el área informática, administrativa y planeación y administración de operaciones.

Motivación personal y profesional

Ser proactivo, capaz de trabajar bajo presión y de trabajar en equipo

11. ¿Qué habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Capacidad para relaciones interpersonales, tanto con sus colaboradores, como con sus proveedores y clientes.

Aptitud para realizar trabajo de campo (debe tener gran comunicación con sus proveedores), trabajar bajo presión y tomar decisiones rápido (al ser productos perecederos, las decisiones deben ser tomadas en corto tiempo).

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Capacidad para entender que su materia prima son productos perecederos, frescos y de origen animal o vegetal, por lo que sus operaciones y esquemas de trabajo deben incluir siempre esta variable y todas las implicaciones que implica.

13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

La motivación puede basarse en la innovación de los productos de la industria, su sentido de colaboración social hacia el ambiente y hacia todas las personas e industrias involucradas en estas operaciones, y la admiración por la naturaleza y la búsqueda del desarrollo sostenible en las actividades de la agricultura, pesca y forestales.

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Es recomendable que tenga una formación en Agronomía o Ing. Agronómica, Tecnología de Alimentos, Agroindustria, Economía Agrícola, Veterinaria o Producción Agrícola, entre otras.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Definitivamente un Gerente o Administrador de operaciones podría dar un gran aporte al proceso productivo agroindustrial.

Anexo 7. Entrevista a: Ing. Juan Diego Matarrita G

1. ¿Qué se entiende por competencia laboral?

Se entiende todas las aptitudes y actitudes que se tienen las personas y que hacen de esta ideal para un puesto en específico donde se ajusta al perfil del trabajo establecido por una empresa donde está también debe contar con la mezcla de habilidades técnicas curriculares para ajustarse a esa posición de modo que contenga una formación lo más integral posible.

2. ¿Qué entiende por Administración de las Operaciones?

Logística de una empresa.... Es la persona que se encarga del aceite de cada engrane para que las operación sean lo más eficientemente posible.

Es la organización para producir optimizando los recursos, al menor costo posible, con la mayor calidad posible.

3. ¿Es importante la administración de operaciones hoy en las organizaciones?

Sí es importante... Es buscar la argolla que una todos los eslabones de la cadena, con el fin de que la empresa trabaje de la mejor manera.

4. ¿Considera que la administración de operaciones se relaciona con las demás área de la organización, como ventas, finanzas, recursos humanos, logística, mercadeo, etc.? ¿De qué manera?

Sí porque debe haber un engrane entre departamentos....

Alguien que lo administre, lo organice, lo patee, etc...

5. ¿Qué se entiende por agroindustria?

La palabra lo dice... la toda la industria que está relacionada con la parte agropecuaria.

Todos los productos provenientes de los recursos naturales que pasarán por una industria para recibir un valor agregado para el consumo del hombre.

6. ¿Cómo considera el sector agroindustrial de Costa Rica? ¿Ha evolucionado o se ha estancado?

Se ha quedado rezagado ya no se promueve el desarrollo por parte del Gobierno hacia el productor debido y hacen que se centralicen los productores en solo un producto, por ejemplo que todos los recursos sean para la producción de piña.

Existe una falta de conciencia hacia los productores, donde falta de capacitación, ayuda técnica y económica.

El agroindustrial cayó en el oportunismo.

7. ¿En qué se debe enfocar la agroindustria para mejorar? ¿Debe ser los gerentes que deben de mejorar? ¿Qué deben hacer estos para mejorar?

La agroindustria ha caído y se ha estancado en los procesos por falta de educación o capacitación.

Se debe mejorar en la creación de especificaciones en elevar la calidad...

Capacitación al productor, asesoría técnica, apoyo en inversión. Se debe unificar calidades de los productores, ya que no hay parámetros o punto de comparación para los productos.

8. ¿El país tiene la capacidad de brindar formación de buenos Profesionales de Operaciones para la Agroindustria?

Sí... porque hay suficiente gente para tener buenos industriales, es de tener las actitudes y aptitudes. Hay demasiada gente profesional para llevar ese profesional a los sectores que lo ocupan y para ello Costa Rica cuenta con centros de enseñanza importantes para ello.

9. ¿Qué 5 responsabilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

El conocimiento post cosecha como de tiempos y facultades de los productos provenientes del agro para ser majeando.

El adecuado manejo del proceso y transporte de los productos.

Manejo adecuado de productos en cercanía.

Tener una comunicación efectiva entre ventas y apreciaciones.

Conocer el mercado y/o la actividad de la empresa.

10. ¿Qué cualidades (características) debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Tener una madurez que haya desarrollado a largo de una carrera.

Una formación industrial, con conocimientos de post cosecha y ser un buen negociador.

Atento, creativo, proactivo, etc.

En la toma de decisiones no le tiemble el pulso.

Saber arrollarse las mangas y sudarse, es decir, anuente a ir al campo, conocer el campo de trabajo.

11. ¿Qué habilidades debe tener el Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Saber cómo tratar con la gente.

Conocimientos de toda la maquinaria.

Motivador

Facilidad de relacionarse con personal.

12. ¿Cómo debe ser (concepto propio de la persona) un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

No encasillarlo en una formación de Ing. Agrónomo o Agrícola o de formación de conocimientos del área, sino que tenga capacidad de salir adelante por imprevistos...

13. ¿Cuál debe ser la motivación de Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Beneficios que se tenga dentro de la empresa como las políticas de recursos humanos.

Valor de lo que se hace.

Conciencia de que el trabajo que uno realiza es importante para los demás.

14. ¿Cuál debe ser los conocimientos y formación académica que debe tener un Profesional de Operaciones en la Agroindustria?

Una formación multidisciplinaria y una persona que tenga el roce para ayudar una empresa, y que tenga una relación con las demás áreas para trabajar en equipo.

15. ¿Es necesario que las empresas del sector agroindustrial cuenten con gerentes o administradores de las operaciones?

Sí... pero las empresas están dispuestas a tenerlo.

Es esencial pero no hay cultura para pagar por los servicios de un profesional de este campo.