



Facultad de Ciencias Económicas – Posgrado

Proyecto de Investigación Empresarial Aplicada – Maestría en Administración de Empresas con énfasis en comercio Internacional

La competitividad laboral en Costa Rica: demanda de talento especializado en el sector de Shared Services

Profesora: María Vanessa Zamora González, MBA

Estudiante: María Jose Lang

IV Trimestre 2015

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Capítulo I – Antecedentes e importancia del problema.....	6
Antecedentes.....	6
Justificación.....	7
Pregunta de investigación.....	8
Problema.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
Alcances.....	9
Limitaciones.....	9
Capítulo II – Marco Conceptual.....	9
Conceptos.....	10
Capítulo III – Marco Metodológico.....	12
Tipo de Investigación.....	12
Enfoque de la investigación.....	12
Población.....	13
Muestra.....	13
Fuentes de información.....	13
Recolección de datos.....	14
Variables.....	14
Variables de la investigación:.....	14
Capítulo IV – Análisis.....	17
Análisis.....	17
Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Conclusiones.....	29
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	34

Resumen

La investigación pretende conocer la demanda actual de puestos especializados en el sector de “Shared Services” y determinar si la oferta académica universitaria de Costa Rica, está alineada con la necesidad de talento de este sector. En la misma sintonía, se busca identificar acciones específicas que se deben tomar, de parte de las empresas y de las universidades, para disminuir el desfase entre la demanda y oferta laboral del país.

Se aplicó una encuesta a una muestra de 51 empleadores y reclutadores de 3 empresas de “Shared Services”. Estas compañías son altamente reconocidas en el nivel global y son importantes generadoras de empleo local. El cuestionario que se les envió recolectó información de necesidades técnicas y especializadas, áreas en las que hay más puestos abiertos y conocimientos y habilidades apetecidos en el mercado laboral. También se documentó las maestrías, cursos y especializaciones que se ofrecen en las universidades del país. Esto permitió saber qué tan variado, técnico y especializado puede llegar a ser un profesional, utilizando la educación que se brinda en el mercado costarricense.

Los resultados de la investigación confirmaron que existe una gran diferencia entre lo que necesitan los empleadores, y las habilidades y conocimientos que tiene el talento que toca sus puertas para aplicar a las plazas disponibles. La experiencia laboral fue uno de los requisitos más relevantes en el estudio, ya que no solo es la característica más importante para los empleadores, es también, la ausencia de esta, la razón principal por la cual se decide no contratar a una persona. Otros factores como el dominio del inglés y estudio universitario afín al área, es otro de los requisitos básicos.

El trabajo, para mejorar la situación actual, es un conjunto de todas las partes. Se requiere un esfuerzo de las universidades por diversificar y elevar la oferta actual que tienen los profesionales y estudiantes; las empresas deben abrir sus puertas para que los estudiantes realicen prácticas reales y de mediano plazo; y los profesionales deben buscar ser competitivos y no quedarse rezagados en medio de talento mediocre.

Palabras claves: “Shared Services”, talento, empleadores, multinacionales, brecha, habilidades, competitividad.

Abstract

The research aims to meet the current demand for specialized positions in companies that are considered *Shared Services* and whether the university academic offer of Costa Rica, is aligned with the need for talent in this sector. In the same line, it seeks to identify specific actions that need to be taken by companies and universities, to decrease the gap between labor demand and labor supply in the country.

A survey was applied to a sample of 51 employers and recruiters, from 3 companies from the *Shared Services* industry. These companies are highly recognized globally and are important generators of local employment. The questionnaire sent to them gathered technical information and specialized needs, areas where there are more open positions and knowledge and skills that are required in the labor market. The Master degrees, courses and specializations offered at the country's universities were also documented, this brought to light how varied, technical and specialized a professional is able to become, with only the education provided in the Costa Rican market.

The results of the investigation confirmed that there is a big difference between what employers need and the skills and knowledge of the talent knocking on their doors to apply to their open positions. Work experience was one of the most important traits found in the study. Not only this is the most important feature for employers, it is also the absence of it, the main reason a person is not hired for a given spot in the company. Other factors such as English proficiency and academic study related to the area, is one of the basic requirements.

The work to improve the current situation, is a joint effort between all parties. Universities need to diversify and increase the current offer they provide to professionals and students; companies must open their doors for students to make real and medium-term practices; and the work force of the country should seek to be competitive and not be left behind in the pile of mediocre talent.

Key Words: *Shared Services*, talent, employers, multinationals, gap, skills, competitiveness.

Introducción

Costa Rica ha sido un país privilegiado, comparado con otros países de Latinoamérica, en diferentes ámbitos. Su posición geográfica, estabilidad política y social, su flora y fauna, y la importancia que se le ha brindado a la educación, son algunos de los factores por los cuales se volvió un paraíso para empresas internacionales.

La entrada de los famosos *call centers* a finales de los noventa, dio a conocer el país como un destino óptimo para “Shared Services” y abrió puertas para que llegaran puestos más complejos. Actualmente, existen más de 160 empresas de servicios, las cuales dan empleo a más de cincuenta mil personas.

La demanda de empleos se ha ido acrecentando con el pasar de los años y el nivel de tecnicismo y especialización ha ido progresando. Ejemplo de esto es el manejo del idioma inglés. Hace unos años, el idioma del inglés era unas de las principales habilidades que se tomaba en cuenta por los empleadores. En este momento, el manejo de este idioma es básico y no un “plus”.

A simple vista, se podría inferir que esto es positivo para la economía de la nación entera. Pero, ¿Está Costa Rica preparada para suplir esta demanda? ¿Se les está ofreciendo a los futuros profesionales opciones que les permitan desempeñarse en estos puestos? ¿Se está siendo visionarios o se piensa que lo hecho durante la última década es suficiente para mantenerse competitivos como país?

Estas y otras preguntas son las que se pretenden analizar y contestar a lo largo de esta investigación.

Costa Rica se enfrenta a nuevos retos. Ya las empresas no necesitan empleados que sepan hacer lo que se les pide. Necesitan empleados que propongan ideas, que innoven y que se diferencien del resto de países de “bajo costo”. Por esta razón, se debe fomentar el pensamiento crítico, análisis y toma de decisiones, la creatividad y la toma de riesgos.

Las murallas que se han derribado con la globalización han causado grandes beneficios para tantos consumidores como empresas; sin embargo, también ha generado una competencia feroz en el mercado internacional. Las compañías deben ser altamente competitivas, por lo que sus necesidades son muy diferentes de lo que fueron hace unos años. Como proveedores de servicios, se es parte de ese valor agregado que tanto se necesita en el nivel empresarial (como personal) para destacarse en una industria o mercado. Si el mundo está en constante cambio; se debe modificar a un ritmo similar (e inclusive ir adelante) para ser exitosos. La idea de este estudio es analizar los

factores que están cambiando, nuevas demandas del mercado de *shared services* y la evolución que debe darse en el área de educación.

Capítulo I – Antecedentes e importancia del problema

Antecedentes

El CONARE realizó un estudio en el 2013, sobre las condiciones de empleo de los graduados entre el 2008 y el 2010. Durante este periodo, las carreras con más graduandos fueron: Administración de Empresas, Educación Primaria y Computación. También se encontró que 19 de cada 20 egresados, encontraron trabajo. Por otro lado, la tendencia por seguir escogiendo carreras sobrepobladas y de poca demanda, sigue siendo un problema; ejemplo de esto es periodismo y publicidad.

En el país, se ha dado un crecimiento de demanda de profesionales de ramas tecnológicas e ingenieras. Sin embargo, son carreras menos cotizadas en el nivel nacional.

La escasez de talento es un problema en el nivel global. Según un estudio realizado por la empresa *Manpower Group* (2015), el porcentaje de empleadores que tienen dificultad para encontrar talento de acuerdo con sus necesidades ha ido en aumento desde el 2012. Del 2014 al 2015, la proporción aumenta de 36 % a 38 %. El estudio también mostró a Costa Rica, con un 46 % para el 2015; en comparación con el 2014, bajó 5 puntos. Por otro lado, Panamá se encuentra con el mismo porcentaje que Costa Rica, pero bajaron 12 puntos en comparación con el año pasado.

Otro de los resultados que el estudio arrojó fueron los puestos más difíciles de cubrir en Costa Rica; los 5 primeros puestos más difíciles de cubrir son: 1. Técnicos, 2. Gerentes/Ejecutivos (Dirección/Corporativo), 3. Trabajadores Certificados en algún Oficio, 4. Representantes de Ventas y 5. Operadores de Maquinaria/Producción.

Según datos de CINDE (s.f.), en Costa Rica había 20 veces más empresas servicios en el 2014 en comparación con el 2000. También, afirman que los servicios se han diversificado enormemente.

A finales del 2014, la empresa Tholons (empresa líder en consultoría de Inversiones y externalización), realizó un “ranking” de mejores países destino para realizar “outsourcing” y Costa Rica ocupó el undécimo lugar en el nivel mundial.

Si se ve hacia el futuro, ¿adónde se debería apuntar como país? A desarrollar profesionales en tecnología, energías renovables, ingenieros, atención geriátrica, entre otros.

El desfase entre la escogencia de carreras y lo que pide el mercado es claro. Las personas estudian pero tienen dificultad de encontrar trabajo, y en ocasiones, encuentran pero en un puesto no afín a su área. Por otro lado, la dificultad de encontrar talento, de acuerdo con las necesidades del empleador, sigue en aumento.

Costa Rica se encuentra en un momento crítico. El cambio es necesario y el reto para mantenerse competitivo es grande; pero se puede lograr. El problema nunca ha sido la falta de personas calificadas, pero sí una brecha muy grande entre la oferta y la demanda de cualidades profesionales. El sector de servicios es un importante contribuidor a las exportaciones del país y ha venido en crecimiento desde el 2009. Para que siga creciendo, se debe ir más allá y ser estratégicos en cuanto a lo que se ofrece como destino de inversión extranjera.

Justificación

El desempleo en Costa Rica viene en aumento desde el 2010, el cual alcanzó el 10,1 % durante el primer trimestre del 2015. Por otro lado, un dato alarmante es que el desempleo entre las personas entre 25 y 34 años, incrementó en un 23 % en comparación con el primer trimestre del 2014. Sin embargo, año con año salen más de 50.000 de graduados al mercado laboral para competir por los puestos disponibles.

La brecha entre oferta y demanda laboral es evidente. Es de suma relevancia analizar el porqué. Ya que, las tasas de desempleo indican que hay personas que necesitan laborar y las empresas están buscando colaboradores para cubrir sus puestos. Entonces, ¿Por qué no se está satisfaciendo esta demanda con la oferta actual? Esto es lo que se debe entender para poder atacar la causa de raíz.

Según datos compartidos por *Manpower Group* (2015), los principales obstáculos para los empleadores para cubrir un puesto son:

- Los candidatos no cumplen el perfil al 100 %
- Falta de habilidades técnicas
- Falta de experiencia
- Falta de habilidades profesionales
- Búsqueda de un sueldo mayor al ofrecido

El mismo estudio indica que el 35 % de los que aplican no cumplen con el perfil, tal y como se pide, y el 34 % no tiene las habilidades técnicas que se requieren.

Debido a lo que se mencionó anteriormente, esta investigación pretende enfocarse en las necesidades de los empleadores en el mercado de “Shared Services”, debido a su relevancia en la economía del país y su alta demanda de personal calificado. Los futuros profesionales de Costa Rica, deben estar preparándose para cumplir con las expectativas de dichos empleadores.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los puestos especializados que se demandan, actualmente, en el sector de “Shared Services” y cómo debería afectar esto los programas educativos de las universidades del país?

Problema

Costa Rica es un país altamente competitivo en el nivel latinoamericano en cuanto a temas de salud, estabilidad y acceso a la tecnología. Sumado a esto, se percibe como un destino de “bajo costo”, lo cual lo hace sumamente atractivo para empresas multinacionales. Sin embargo, mano de obra barata no puede ser el gancho para atraer más inversión extranjera.

De acuerdo con estudios realizados por la empresa Deloitte (2013), la razón más importante para seleccionar un país en el cual realizar “Shared Services” es la calidad de la mano de obra. Seguida por bajos costos.

El estudio de escasez de talento realizado por *Manpower Group* (2015) indica que los empresarios están insatisfechos con la oferta laboral y el nivel de especialización que ofrece Costa Rica. Por otro lado, el desempleo sigue en aumento a pesar de seguir graduando profesionales todos los años.

Las piezas del rompecabezas no calzan. Muchas disyuntivas que resolver y grandes brechas que cerrar. El escenario es preocupante, y si no se toman medidas preventivas va a dejar el tren de la competitividad. La pregunta es ¿Cuáles especialidades se requieren, en el sector de “Shared Services”, para satisfacer la demanda actual?

Objetivo general

Determinar la demanda actual de puestos especializados en el sector de “Shared Services” para así poder determinar los cambios que se deben dar en los programas educativos, de manera que se pueda satisfacer tal demanda.

Objetivos específicos

- Identificar las áreas con puestos abiertos en 3 empresas multinacionales enfocadas en “Shared Services” para así determinar cuál es el grado de tecnicismo requerido.
- Definir las principales causas por las que los empleadores optan por no contratar a los posibles empleados con el fin de conocer las competencias en que se deben enfocar los estudiantes y profesionales.
- Identificar el grado de dificultad de los empleadores para encontrar candidatos, de acuerdo con el perfil de los puestos vacantes, en tres empresas de “Shared Services”, para así entender la gravedad del problema demanda versus oferta laboral en Costa Rica.
- Analizar la importancia de las reformas educativas para poder identificar los aspectos fundamentales que permitan cerrar la brecha, entre la oferta y demanda de puestos especializados en el sector de “Shared Services”.

Alcances

- Este estudio identificará los puestos que requieren ser cubiertos y su grado de tecnicismo en el sector de “Shared Services”
- La investigación definirá las principales causas, en el nivel nacional y en el sector de “Shared Services”, por lo cual los empleadores no contratan a los profesionales.
- Se contará con una comparación de la necesidad actual con la oferta académica universitaria del país.
- El estudio analizará la necesidad de cambios en los programas educativos universitarios que lleven a mejorar la oferta laboral y su competitividad.

Limitaciones

- Este estudio se puede ver afectado por los márgenes de error de las investigaciones previas y utilizadas en el presente análisis.
- Las encuestas realizadas se ven sujetas a falta de veracidad en las respuestas.
- La investigación se limita a 3 empresas privadas y no contempla la población total de compañías que sean parte del sector de “Shared Services” en Costa Rica.

Capítulo II – Marco Conceptual

Conceptos

El foco principal de esta investigación se va a dirigir al sector de empresas que tienen “Shared Services” en Costa Rica y que generan fuentes de empleo a la población de profesionales graduados. Se califica como una empresa que pertenezca a este sector, como toda aquella compañía Internacional que tenga operaciones en suelo costarricense y que realicen procesos y actividades para ofrecer un servicio global o regional. Se infiere que estas empresas de “Shared Services” son calificadas como empresas multinacionales, ya que poseen estructuras muy descentralizadas y realizan actividades en diferentes países.

En Costa Rica existe una gran cantidad de empresas de servicios que califican como “Shared Services”. Sin embargo, para fines investigativos se abarcarán 3 de las principales compañías en el país: Emerson, Hewlett – Packard y Oracle.

Este tipo de firmas son de alto impacto para la economía del país. Son generadoras de empleo, abren oportunidades de experiencia y aprendizaje a la fuerza laboral costarricense, afectan positivamente a la sociedad con sus programas de responsabilidad social, incrementan la visita de extranjeros al país, entre otros. Por estas razones, no se puede obviar su importancia para la nación e ignorar la llamada “escasez de talento”. Este concepto se refiere a la dificultad que pasan los empleadores para cubrir sus vacantes en las empresas.

Para las empresas, la escasez de talento se traduce a disminución en la habilidad de servir a sus clientes, reducción de competitividad y productividad, mayor rotación de personal, menor innovación, entre otros factores. Las consecuencias de este concepto son altas, por lo tanto, si el talento no se encuentra en el país, las empresas van a verse obligadas a buscar en otros. De manera que afecta también la competitividad laboral como país y destino de “Shared Services”.

Hace unos años, el atractivo principal para los “Shared Services” eran los países de bajo costo. Esto significa que es más rentable tener ciertos servicios en un país diferente al de la sede original. Sin embargo, a pesar de ser esto un factor determinante, ahora buscan también un valor agregado y mano de obra calificada. Al valor agregado se le puntualiza como un valor extraordinario que agrega una persona o proceso al producto o servicio final. Y mano de obra calificada, sería un conglomerado de profesionales capacitados para desempeñarse exitosamente en una serie de actividades.

Se va a detallar competitividad laboral como la mezcla de conocimientos, habilidades, aptitudes que posee un profesional para desempeñarse una actividad laboral específica. Así mismo, para fines de este análisis, se toma en cuenta como profesional, toda aquella persona titulada de algún grado universitario (Bachillerato,

Licenciatura, Maestría o Postgrado). El currículum de un profesional debe ser competitivo, lo cual implica que está en la capacidad de ser el mejor candidato para un puesto, o estar entre los mejores. No solo se debe hablar de estudios o logros académicos, cuando se refiere a ser competitivo laboralmente hablando. También se debe enfocar en experiencia, “hard skills” y “soft skills”.

Los llamados “soft skills” son aquellas habilidades que son asociadas a la inteligencia emocional de la persona. Estas se refieren al carácter de una persona y a la capacidad de tener buenas relaciones interpersonales. Ejemplos de este concepto son: comunicación, negociación, liderazgo, adaptabilidad, toma de decisiones, etc. En contraste, los “hard skills” se caracterizan por ser medibles y cuantificables. Por ejemplo: conocimiento técnico, habilidades escritas o de matemática, etc.

A pesar de que la escasez de talento es un problema en el nivel mundial, e inclusive afecta a otros países latinoamericanos como México, Panamá, Colombia y Guatemala; es trascendental enfocarnos en ¿por qué está sucediendo esto en Costa Rica? y ¿cómo se puede disminuir esta escasez percibida por los empleadores de las multinacionales?

Se analizarán dos factores determinantes para la economía del país y se definen de la siguiente manera para efectos de este estudio:

Oferta de puestos especializados o la oferta académica universitaria: Las carreras o certificaciones que se ofrecen en el país a los estudiantes y profesionales que componen la fuerza laboral estudiada de Costa Rica.

Demanda de puestos especializados: Las capacidades y habilidades específicas que requieren los empleadores en el sector de “shared services”.

Es importante definir que el concepto de puestos especializados y nivel de tecnicismo, no se limita a una persona con conocimientos en alguna ciencia determinada. Más que todo se refiere a puestos con características que lo hacen muy específico dentro de su área. Por otro lado, también podría involucrar la necesidad de certificaciones, idiomas o cualquier otra habilidad necesaria para desempeñarse en el puesto efectivamente.

La oferta académica universitaria en Costa Rica, se compone de universidades privadas y públicas. El sector privado se compone de alrededor de 51 entidades educativas aprobadas por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior (CONESUP). El análisis de oferta académica se realizará tomando en cuenta las carreras de 3 universidades privadas: ULACIT, Universidad Latina y Universidad San Marcos.

Capítulo III – Marco Metodológico

Tipo de Investigación

La investigación será de tipo descriptiva. Según Hernández, Fernández y Batista (2010), este tipo de investigación “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan”.

Se pretende especificar características y propiedad de procesos, personas o cualquier otro fenómeno. Este tipo de análisis busca medir y recoger información sobre los temas que se están investigando. Por un lado, se investigará el sector de “Shared Services”; y por otro, el académico.

La investigación también se inclina, a un tipo explicativo. Lo anterior por cuanto, aparte de describir un fenómeno, también se va a intentar establecer su causa o determinar el grado de relación entre dos variables (en este caso, demanda y oferta).

Hernández, Fernández y Batista (2010), indican que el interés de la investigación explicativa “se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Así mismo, también afirman que el objetivo de la investigación exploratoria “es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado...”.

La investigación va enfocada al sector de “Shared Services”, por lo que a pesar de existir algunas investigaciones previas relacionadas con el tema, no hay estudios dirigidos a este sector específico.

Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2010), el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Este tipo de enfoque observa y mide fenómenos para así poder explicarlos o predecirlos. Además, se realiza una recolección de datos por medio de procedimientos estandarizados, los cuales se miden y se analizan. Es importante recalcar que los resultados encontrados en una muestra son generalizados

Se utilizará un enfoque cuantitativo para recolectar los datos de la muestra seleccionada, y luego proceder a realizar los análisis respectivos.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental. Según el concepto que presentan Hernández, Fernández y Batista (2010), “en un estudio no experimental no se

genera ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas.

Es decir, el diseño no experimental se basa en la observación de fenómenos o situaciones en las cuales no se puede influir (ya sucedieron), y no en la variación intencional de variables para ver su efecto sobre otras variables.

La presente investigación tomará variables sin influir en ellas o manipularlas de alguna manera.

Población

Según Hernández, Fernández y Batista (2010), población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Las poblaciones pueden ser de diferentes tamaños, por esto se debe delimitar y explicar las características de la población bajo estudio.

Para efectos de esta investigación, la población corresponde al conjunto de empresas del sector de “Shared Services” localizadas en Costa Rica. Las características de dicha población, que son empresas que requieren mano de obra especializada, consisten en que tienen oficinas en el país y proveen servicios a sus operaciones globales.

Muestra

Hernández, Fernández y Batista (2010) definen la muestra como “un subgrupo de la población”

Es poco frecuente que se pueda medir a una población entera, por esta razón, se selecciona a un grupo que sea representativo de la población bajo estudio.

Para fines de esta investigación se utilizará una muestra no probabilística. Se seleccionará una muestra de 50 gerentes y personas involucradas en procesos de reclutamiento de personal de 3 empresas que pertenezcan al sector de “Shared Services”.

Fuentes de información

Según Gómez (2006, las fuentes primarias “constituyen el objetivo de la búsqueda bibliográfica, y proporciona datos de primera mano, directamente del autor”. Y conceptualiza las fuentes secundarias como “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular donde se mencionan y comentan - brevemente - artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos relevantes”.

Se define la fuente primaria como todos aquellos datos obtenidos directamente por el autor de la investigación. Y, por el contrario, las secundarias no son obtenidas y producidas por el autor. Es importante mencionar que, a pesar de ser secundarias, se buscan fuentes secundarias confiables y con alta credibilidad.

La fuente primaria de esta investigación serán las encuestas dirigidas a gerentes y personas involucradas en procesos de reclutamiento en el sector de “Shared Services”. Y como fuentes secundarias se consideran los estudios y artículos previos relacionados con la escasez de talento y otros temas afines. Además, se consultarán directamente las páginas propias de las empresas bajo análisis que contienen información de plazas abiertas dentro de sus organizaciones en el momento del estudio.

Recolección de datos

Hernández, Fernández y Batista (2010) definen la recolección de datos como un proceso que “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

Esta parte de la investigación consiste en todas aquellas acciones que realice el investigador con el fin de obtener los datos necesarios para realizar su estudio de la manera más, eficientemente posible, y lo más apegada a la realidad que se pueda.

Los datos se van a recolectar por medio de encuestas a personas, observaciones a estudios existentes que puedan aportar valor al análisis, así como bases de datos de acceso público de las empresas que formen parte de la muestra seleccionada y definida.

Los resultados de las encuestas formuladas serán tabulados y graficados para así poder realizar las observaciones y conclusiones necesarias. Por otro lado, se documentará toda aquella observación a las fuentes secundarias.

Variables

Las variables se encuentran en los objetivos específicos. Se definen como todos aquellos factores o elementos que se pretenden estudiar en la investigación y que puede tener diferentes valores o características, según el contexto en el que se encuentre o evalúe.

Variables de la investigación:

Objetivo 1

- Áreas con puestos abiertos
- Grado de tecnicismo

Objetivo 2

- Causas
- Competencias que se buscan

Objetivo 3

- Necesidades de la industria

Objetivo 4

- Importancia de las Reformas Educativas
- Acciones de mejora

Cuadro 1. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Identificar los puestos abiertos en 3 empresas multinacionales enfocadas en “shared services” para así determinar cuál es el grado de tecnicismo requerido.	Puestos abiertos	Lista de plazas abiertas	Las áreas y los puestos específicos que estén abiertos	Observación	Documentar manualmente los resultados de la observación en forma de gráficos
	Grado de tecnicismo	Lista de requerimientos técnicos o especializados	Todos los conocimientos o habilidades, y la experiencia que se buscan en los candidatos.	Observación	Documentar manualmente los resultados de la observación en forma de gráficos
Definir las principales causas por las que los empleadores optan por no contratar a los posibles empleados con el fin de conocer las competencias que se buscan	Causas	Lista de principales razones por las que no se llega a contratar	Todas aquellas razones por las cuales los empleadores optan por no contratar a un candidato.	Encuesta	Pregunta no. 3
	Competencias que se buscan	Lista de principales características que se requieren	Conjunto de habilidades técnicas, certificaciones, idiomas y otras	Encuesta	Pregunta no. 4, 5 y 6

as en que se deben enfocar los estudiantes y profesionales			competencias que se buscan en los candidatos y dan una ventaja laboral.		
Identificar el grado de dificultad de los empleadores para encontrar candidatos, de acuerdo con el perfil de los puestos vacantes, en tres empresas de “Shared Services”, para así entender la gravedad del problema demanda versus oferta laboral en Costa Rica.	Necesidades de la industria	Grado de inconformidad con el talento disponible	Nivel de insatisfacción con los candidatos que aplican a los diferentes puestos y su preparación.	Encuesta	Pregunta no. 2
Analizar la importancia de las reformas educativas para poder identificar los aspectos fundamentales que permitan cerrar la brecha entre la oferta y	Importancia de las Reformas educativas	Lista de oferta académica	Las opciones actuales que tienen estudiantes y profesionales de empezar sus estudios especializados o ampliar su perfil profesional.	Observación	Documentar manualmente los resultados de la observación
	Acciones de mejora	Lista de acciones a tomar	Posibles acciones, internas y externas, que se podrían	Encuesta	Pregunta no. 7 y 8

demanda de puestos especializados en el sector de "shared services"			tomar para mejorar la situación actual.		
---	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo IV – Análisis

Análisis

A continuación se presentarán los resultados y el análisis de la encuesta realizada a 51 empleadores en el sector de "Shared Services". También, se mostrarán los datos de puestos abiertos basados en la observación de las páginas de aplicación de empleo de 3 empresas de este mismo sector, los cuales fueron obtenidos el 19 de noviembre del 2015.

La encuesta se abrió el sábado 14 de noviembre y se cerró el viernes 20 de noviembre del 2015.

El análisis se realizará de acuerdo con los objetivos planteados y las variables que se establecieron previamente.

Objetivo específico 1

Identificar las áreas con puestos abiertos en 3 empresas multinacionales enfocadas en "Shared Services" para así determinar cuál es el grado de tecnicismo requerido.

Para este objetivo se prosiguió entrar en la sección de carreras de las páginas web de 3 empresas que pertenecen al sector de "Shared Services" y se determinaron los siguientes puntos:

Tabla 1.

Área	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Total
Finanzas	9		4	13
Contabilidad	1	5	2	8
Mercadeo	3			3
Ingeniería	2	1		3
Legal	1			1
Administración	1	16	5	22
Tecnología de la Información	1		2	3
Administración de proyectos	1		1	2
Traducción Técnica	2			2
Servicio al cliente		9	2	11
Ventas		5	1	6

Fuente, elaboración propia 2015

Los datos de la tabla 1 muestran las áreas en las cuales hay puestos abiertos en 3 diferentes empresas. Se pudo determinar que las áreas en las que hay más vacantes son: Administración, Finanzas, Servicio al cliente y Contabilidad.

Al 19 de noviembre del 2015, las áreas en las que se requiere contratar más personal son: Administración con 22 puestos, Finanzas con 13 puestos y Servicio al cliente con 11 puestos. En total hay 74 plazas abiertas en las diferentes áreas. Las tres empresas analizadas son reconocidas compañías en el nivel global, y se encuentran dentro de régimen de zona franca.

Es importante destacar las áreas en las que se requiere menos personal en el momento del estudio. En el área legal solo se encontró una plaza abierta, seguida por las áreas de Administración de proyectos y traducción técnica. Por otro lado, llama la atención que en ingeniería y en TI (Tecnología de la Información), existan tan solo 3 posiciones abiertas en el momento.

En el área de contabilidad, las plazas se concentran en cuentas por cobrar, departamentos de cobranza para clientes en Brasil y contador de proyectos. En el área de administración, los puestos eran más diversos, las oportunidades laborales se movían desde control de documentos, manejo y análisis de datos gerenciales, control de proyectos, hasta administrador de cumplimiento comerciable para importaciones. Las demás áreas se dividen, más que todo, en las locaciones a las que se da el servicio, por ejemplo Latinoamérica, Norteamérica, Brasil, etc.

Tabla 2.

Requerimientos	Finanzas	Contabilidad	Mercadeo	Ingeniería	Legal	Administración	Administración de proyectos	Traducción Técnica	Servicio al cliente	Ventas
Dominio del Inglés	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Portugués como segundo idioma		✓						✓		
Estudio Universitario afín al área	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Experiencia en el área	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Experiencia en la industria										✓
Certificaciones				✓			✓			
Habilidades de negociación, servicio al cliente y comunicación			✓			✓	✓		✓	✓
Manejo de computación										
Conocimiento técnico	✓			✓						
Capacidad de análisis	✓						✓			
Entrenamientos en Calidad							✓			

Fuente, elaboración propia 2015

De acuerdo con los puestos abiertos encontrados en la tabla 1, también se realizó un análisis de los requerimientos en cada área y el nivel de especialización requerido. Como se puede apreciar en la tabla 2, la información encontrada muestra que hay 3 requisitos básicos que todo profesional, sea cual sea su trasfondo académico, debe tener en su currículum: dominio del idioma Inglés, estudio universitario de la carrera afín al puesto en que se aplique, y experiencia en el área a la cual se está postulando como posible candidato.

Las necesidades de los empleadores demuestran que los profesionales no solo deben poner toda su atención en la obtención de un título, sino también, de tener la experiencia mínima en el campo, para sobresalir y ser considerado para un puesto.

Otro rubro importante fue el de habilidades de negociación, servicio al cliente y comunicación. Estas con las llamadas “soft skills” que se requieren en la mitad de las áreas estudiadas.

En cuanto al manejo de un segundo idioma, no es un requisito en la mayoría de los puestos; más bien, una necesidad específica del negocio por el área de servicio a la cual pertenece esa posición. Lo mismo se puede apreciar sobre las certificaciones y conocimiento técnico.

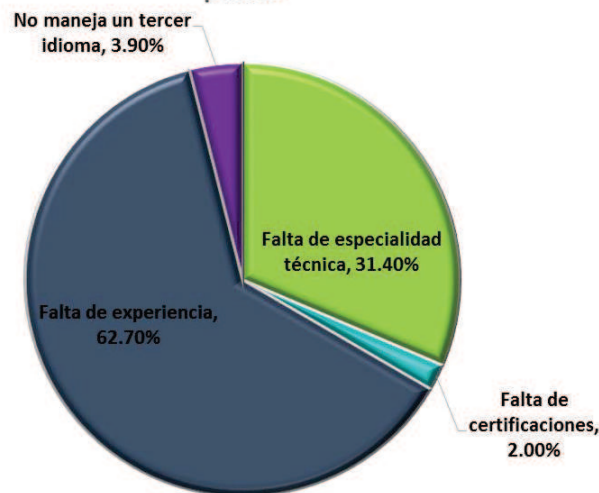
Al analizar los puestos vacantes y los requisitos por área, se puede inferir que el grado de tecnicismo demandado no es muy alto en comparación a otros rubros y

depende, de una manera significativa, del área de la organización a la cual pertenezca esa plaza. Las áreas más técnicas son las de finanzas, ingenierías y administración de proyectos.

Objetivo específico 2

Definir las principales causas por las que los empleadores optan por no contratar a los posibles empleados con el fin de conocer las competencias en que se deben enfocar los estudiantes y profesionales.

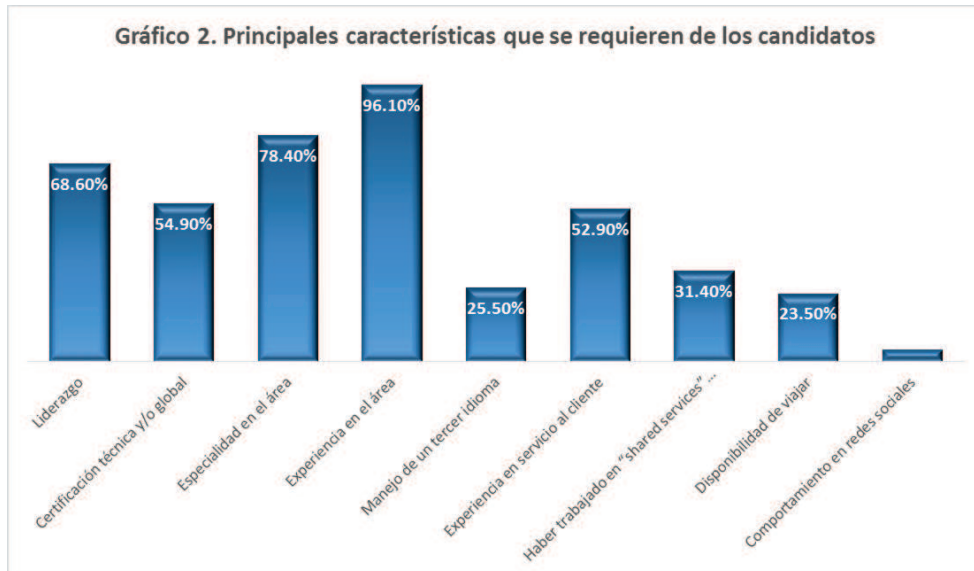
Gráfico 1. Razones por las cuales un candidato no es adecuado para un puesto



Fuente, elaboración propia 2015

La pregunta no. 6 de la encuesta pretendía conocer las razones por las cuales un candidato se considera no apto para un puesto. El 62.75 % de los encuestados estuvieron de acuerdo con que la razón por la cual no se contrata a una persona para un puesto determinado es la falta de experiencia, seguida por la falta de especialidad técnica, con un 31.37 %. Tan solo un 3.92 % confirmó que la falta de un tercer idioma es razón para no contratar, y un 1.96% lo atribuyó a la falta de certificaciones.

La experiencia se mantiene como un factor dominante en cuanto a lo que debe traer a la mesa un candidato o profesional. No solo es la razón de mayor peso, es además un requerimiento para todas las posiciones que se investigaron. Los años de experiencia dependen del puesto y del nivel jerárquico en el que se encuentre el puesto al cual se esté aplicando.



Fuente, elaboración propia 2015

La pregunta no. 4 de la encuesta le pedía a los empleadores que identificaran las principales características que se requieren de los candidatos (tenían la posibilidad de escoger más de una). El 96,08 % seleccionó la experiencia en el área como el principal requisito que se les pide a los profesionales que aplican a los puestos.

La segunda característica más importante en el proceso de contratación obtuvo un 78,43%, y es la de poseer una especialidad en el área a la cual se esté aplicando. Ejemplo de esto sería, una persona con un Bachillerato en Administración de Empresas, pero con algún certificado, entrenamiento o postgrado en cadena de suministros.

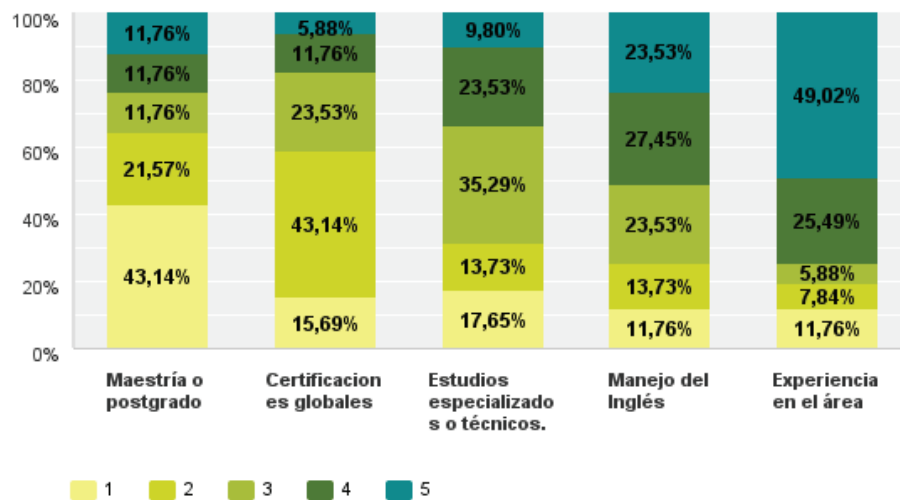
Sorprendentemente, el liderazgo es otra de las características que se requieren en los candidatos. El 68,63 % de los empleadores, consideró esta característica como una de las principales que se requiere en los candidatos. Es interesante ya que no todos los puestos implican un rol directo de liderazgo o de manejo de personal; sin embargo, se puede inferir que es una característica calificada entre las más importantes por empleadores de diferentes empresas y sus ramas.

A continuación, se puede ver que las certificaciones técnicas o globales tuvieron un 54,90 %, lo cual es un porcentaje significativo; la experiencia en servicio al cliente un 52,94 %, y haber trabajado en una empresa de "Shared Services", previamente, un 31,37%.

Cabe destacar la poca importancia que se le dio al comportamiento en redes sociales, ya que un 3,92 % considera esta característica como importante. Las redes sociales pueden mostrar habilidades y capacidades de un candidato antes de tan siquiera entrevistarlo. Es una herramienta poderosa para el proceso de reclutamiento y

es utilizada en muchos países y empresas para hacer un análisis más completo de la persona.

Grafico 3. Las características idóneas en un candidato en orden de Importancia



Fuente, elaboración propia 2015

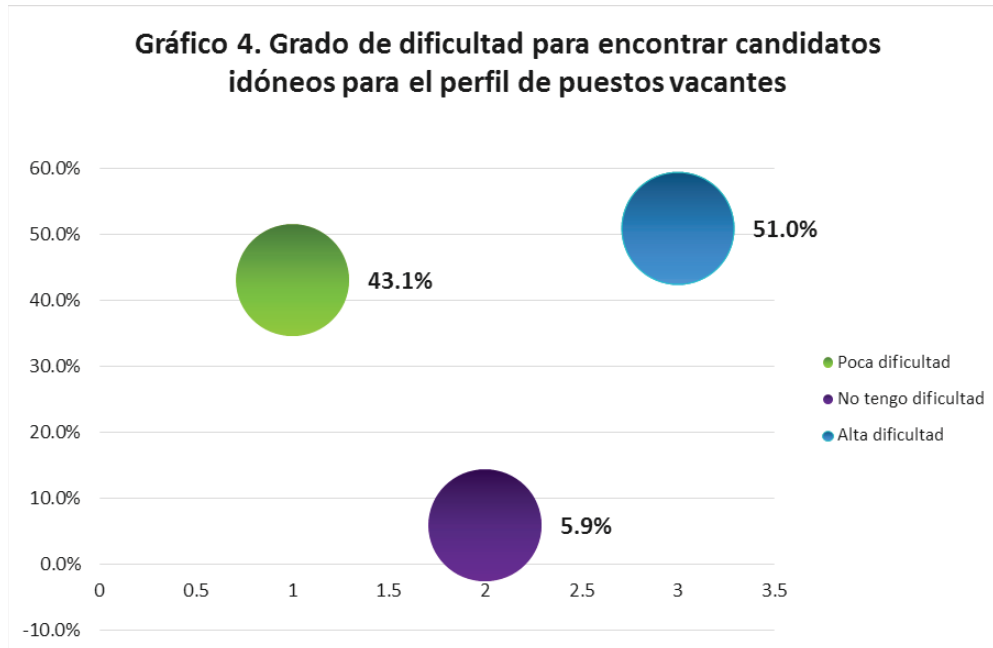
También se le pidió a los encuestados que enumeraran en orden de importancia las características de un candidato ideal. La pregunta no. 7 requería que los 51 empleadores calificaran del 1 al 5 (siendo 5 el más importante, 1 el menos importante), dichas cualidades.

El 49,02 % de las personas calificaron la experiencia en el área como la característica más importante. Un 27,45 % de la muestra considera que el manejo del inglés es la segunda cualidad idónea en un candidato. Un 35,29 % coincidió en que una especialidad o estudio técnico es la tercera característica; y de último, se encuentran las certificaciones técnicas o globales y poseer una maestría o posgrado, en orden de importancia, respectivamente.

Los resultados para este objetivo son contundentes y constantes. No solo los empleadores demandan como requisito experiencia en el área y una especialidad, sino también califican estos dos rasgos como el perfil idóneo en los profesionales que apliquen a sus organizaciones.

Objetivo específico 3

Identificar el grado de dificultad de los empleadores para encontrar candidatos de acuerdo con el perfil de los puestos vacantes, en tres empresas de “Shared Services”, para así entender la gravedad del problema, demanda versus oferta laboral en Costa Rica.



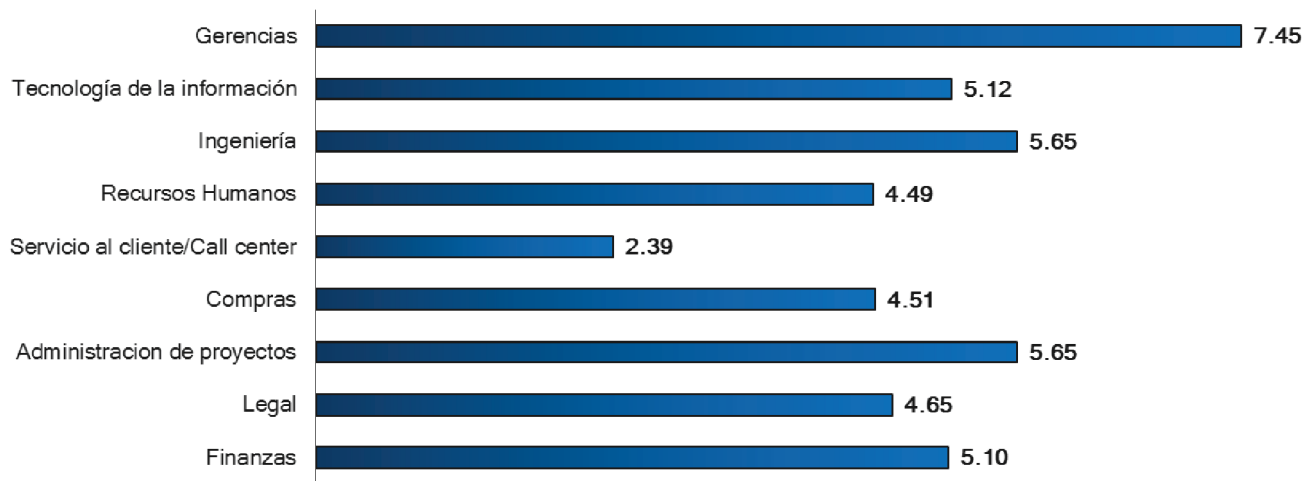
Fuente, elaboración propia 2015

En la primera pregunta de la encuesta, se les consultó a los encuestados el grado de dificultad para encontrar candidatos idóneos para el perfil de las plazas. Los resultados son preocupantes, ya que, el 51 % tiene alta dificultad, el 43.1 % tiene poca dificultad y solo un 5.9 % considera que no tiene dificultad para encontrar profesionales que calcen con sus requerimientos.

Los profesionales que están aplicando a las plazas en empresas de “Shared Services”, no están sufriendo las necesidades de los empleadores de una manera satisfactoria. Si se mira la suma de los gerentes y reclutadores que tienen alta dificultad o poca, se puede ver que es más de un 90 %. Esto indica que hay un desfase grave entre el talento que se necesita o espera y el talento disponible.

En la misma línea del objetivo 3, se implementó la pregunta No. 3 que buscaba captar cuál es la percepción de los empleadores, en cuanto a en qué áreas de sus organizaciones, se da un mayor grado de dificultad para encontrar candidatos que puedan llenar sus plazas.

Gráfico 5. Areas en las que hay más dificultad para encontrar candidatos de acuerdo al perfil de la vacante



Fuente, elaboración propia 2015

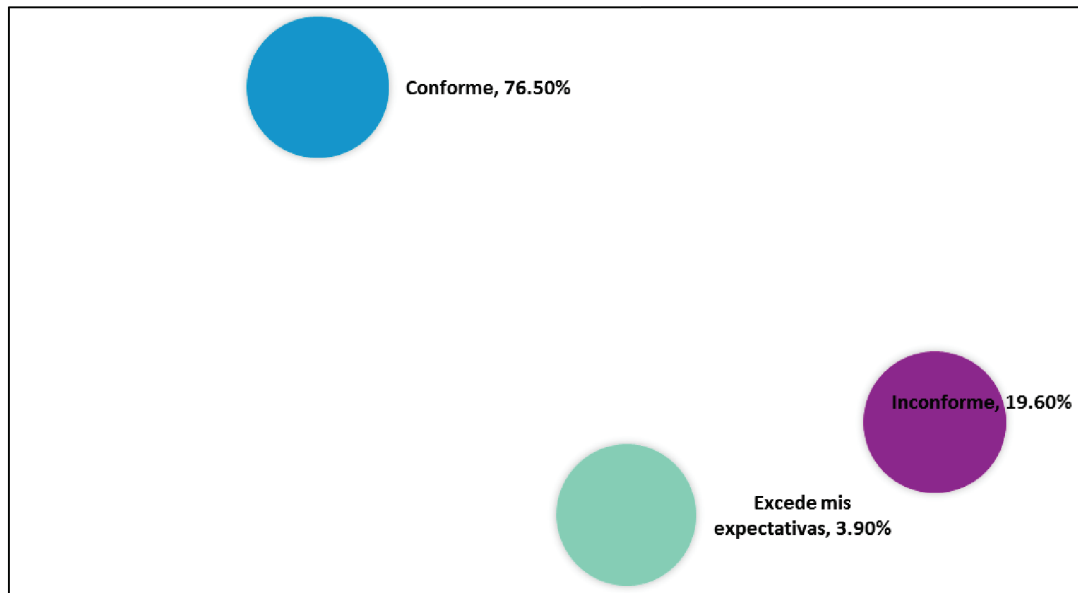
Como se puede observar en el gráfico 4, el promedio ponderado en cada área indica cuáles posiciones son más difíciles de cubrir en relación con el talento disponible en el país. Las gerencias son las áreas con mayor dificultad, seguido por administración de proyectos e ingenierías con el mismo peso, y tecnología de la información.

Las oportunidades en empresas multinacionales, localizadas en el país, son vastas. Las compañías están en busca de talento humano capacitado y de acuerdo con los servicios que esperan sus clientes. Sin embargo, no solo tienen dificultad, sino también, la oferta de profesionales está apenas “conforme” con las expectativas de empleadores y reclutadores.

La competitividad laboral significa exceder las expectativas, salirse del promedio y ofrecer más de lo que se espera.

La pregunta No. 2, pedía a las personas escoger entre tres opciones para calificar su grado de conformidad con el talento que aplica a los puestos. Un 76,5 % está conforme, 19,60 % está inconforme, y un 3,90 % seleccionó la opción de “excede mis expectativas”.

GRÁFICO 6. GRADO DE CONFORMIDAD CON EL TALENTO QUE APLICA A LOS PUESTOS VACANTES



Fuente, elaboración propia 2015

Si se asocia la competitividad laboral con el gráfico 5, se puede ver que los profesionales no están siendo competitivos. El porcentaje de empleadores que consideran que los candidatos exceden sus expectativas es, alarmantemente bajo.

Los estudiantes y profesionales del país deben enfocarse en obtener un buen manejo del inglés, experiencia en diferentes áreas y especializarse a lo largo de su carrera. Por otro lado, es importante notar las carreras más apetecidas por el mercado y no las carreras que son, tradicionalmente, más populares.

Como país, se debe buscar exceder las expectativas en todo lo que se realice.

Objetivo específico 4

Analizar la importancia de las reformas educativas para poder identificar los aspectos fundamentales que permitan cerrar la brecha entre la oferta y demanda de puestos especializados en el sector de “Shared Services”.

Además de realizar una encuesta, para el objetivo No. 4 se procedió a realizar un listado de la oferta académica de 3 universidades, reconocidas y privadas en Costa Rica. Se partió del hecho de que todas las universidades ofrecen la opción de bachillerato y licenciaturas básicas. Este dato fue verificado y confirmado. Por otro lado, se enfocó solamente en aquellas carreras de interés para el mercado de “Shared Services”, a la fecha de la investigación.

Tabla 2.

Área	Universidad 1			Universidad 2			Universidad 3		
	Maestría	Técnicos	Especialización	Maestría	Técnicos	Especialización	Maestría	Técnicos	Especialización
Administración de Negocios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contaduría	✓	✓		✓	✓			✓	
Derecho	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Idiomas			✓						
Ing. Industrial	✓		✓	✓	✓				
Ing. Electrónica	✓		✓	✓	✓				
Ing. Informática	✓			✓			✓	✓	
Ing. Mecánica	✓								
Ing. Civil							✓	✓	
Ing. Electromecánica									
Finanzas	✓						✓		

Fuente, elaboración propia 2015

Como muestra la Tabla 2, las tres universidades brindan maestrías en las ramas generales de estudio. Sin embargo, en temas de técnicos y especialidades la oferta es muy baja. En la universidad 3 se encontraron técnicos y cursos libres en materias como Cadena de suministros, MS Project (programa de Microsoft para la administración de proyectos) y control de calidad. Por otro lado, la Universidad 2 ofrece variedad de maestrías en temas específicos como derecho laboral, gestión ambiental, psicología organizacional y logística empresarial. Finalmente, la Universidad 1 ofrece Maestrías y postgrados más genéricos que especializados.

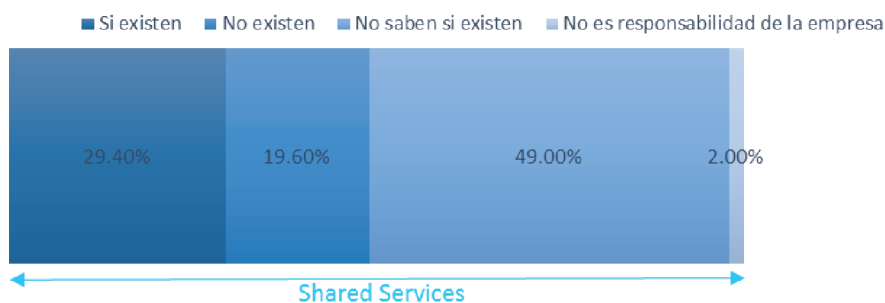
Los profesionales y estudiantes no tienen una variedad amplia para fortalecer su desarrollo y aumentar su competitividad en el mercado laboral. A pesar del progreso en la comunicación y tecnología que hacen factibles los cursos y especialidades en el extranjero, estos implican un alto costo para las personas. Desafortunadamente, los resultados de esta observación dejan muy claro la falta de cursos, certificaciones y carreras más específicas para enriquecer el crecimiento profesional y personal de los profesionales costarricenses.

La encuesta también investigó la existencia de iniciativas para combatir la brecha entre la demanda de talento y la oferta de profesionales en Costa Rica. La pregunta 8, le consultó a los empleadores, justamente esto: ¿Su organización tiene iniciativas para combatir la escasez de candidatos de acuerdo con los perfiles en el sector de “Shared

Services” en el país? Como lo indica el gráfico 7, un 24,4 % afirmó que sí existen, mientras un 19,6 % confirmó que no existen tales acciones por parte de las empresas en las que laboran. Además, un alto 49 % indicó no saber si tales iniciativas existen dentro de sus organizaciones.

Es relevante recalcar que la pregunta permitía seleccionar la respuesta de “No es responsabilidad de la empresa”, y solo un 2 % de la muestra, o sea, 1 persona consideró esta afirmación como correcta. Las compañías están dispuestas a ayudar, e inclusive ya unas trabajan en proyectos para cerrar esta brecha.

Gráfico 7. Existencia Iniciativas para combatir la escasez de talento en las empresas



Fuente, elaboración propia 2015

El desempleo en el país ha venido creciendo en los últimos años; alcanzó el 10,1% durante el primer trimestre del 2015. Sin embargo, no solo existe demanda de talento en este sector, sino que también están dispuestos a colaborar para mejorar el desarrollo de talento del país. Se debe trabajar para crear soluciones y no seguir apuntando el problema, que ya es muy claro.

La pregunta No. 9 de la encuesta, buscaba, precisamente, saber cómo consideraban los empleadores que se podría mejorar la escasez de talento especializado. Además de la selección de respuestas, se dio la opción de una entrada libre de opinión.

Opiniones:

“Lo importante es también revisar parámetros sobre el comportamiento del candidato. Se encuentran candidatos que no se quieren ganar las cosas y todo lo quieren regalado.”

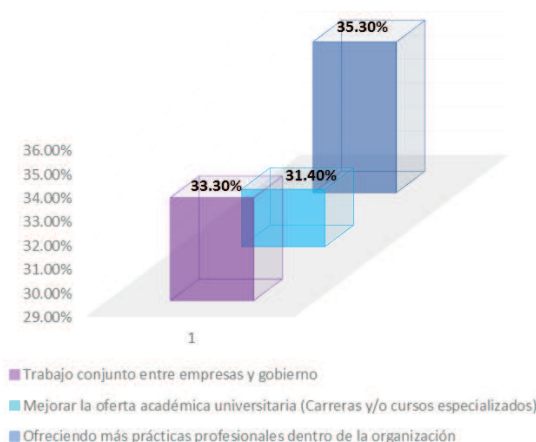
“Gente capacitada y capaz sale de las universidades sin experiencia laboral, por lo cual para obtenerlo y oportunidades”

“Contratando personas no tan jóvenes si no con experiencia y que paguen más a cada persona, eso da estabilidad a la empresa.”

“Incluir inglés en el currículo escolar”

“Mayor compromiso de la población, tener ganas de trabajar”

Gráfico 8. Formas de mejorar la situación de escasez de talento especializado



Fuente, elaboración propia 2015

Las respuestas abiertas muestran que los empleadores no solo consideran que es un tema de reforma educativa, sino también de experiencia laboral y actitud de los profesionales.

El gráfico 8 muestra que un 35,3 % de los encuestados está de acuerdo con que una de las formas de cerrar la brecha entre oferta y demanda de talento es ofrecer más prácticas profesionales en las empresas, un 33,3 % cree que la solución debería ser un trabajo conjunto entre empresas y gobierno, y un 31,4% considera que se debe mejorar la oferta académica.

No hubo una diferencia de más de 5 puntos entre las respuestas. Por lo que no se puede inferir que hay una fuerte tendencia por alguna de las opciones en específico.

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Luego de realizar el análisis de la información que se obtuvo mediante las 51 encuestas realizadas a empleadores y reclutadores del sector de “Shared Services”, se llegó a diferentes conclusiones, alineado a los objetivos específicos que se definieron inicialmente.

La información generada a partir de los resultados de la encuesta, abre los ojos a una realidad de gran importancia para el desarrollo competitivo de la fuerza laboral del país y el trabajo por realizar en el nivel educativo.

De manera puntual y específica, se concluyó lo siguiente:

- Las áreas en las que hay más puestos abiertos, en las empresas que pertenecen al sector de “Shared Services”, son: Administración, Finanzas, Servicio al cliente y Contabilidad. Las áreas con menos plazas abiertas son: mercadeo, ingeniería, legal, tecnología de la información, administración de proyectos y traducción técnica. La carrera de Administración de Negocios abre muchas puertas en el ámbito profesional, ya que fue el área de mayor número de vacantes, y también donde mayor variedad de puestos se encontraron.
- El grado de tecnicismo requerido en los puestos de este sector, no es tan alto ni tan solicitado en todos los puestos. El conocimiento técnico se encontró como un requisito, solamente, en las áreas de finanzas e ingeniería. Por otro lado, las certificaciones tampoco son requeridas en la mayoría de los puestos.
- Todo estudiante y profesional debe enfocarse en tres características básicas: dominio del idioma Inglés, estudio universitario de la carrera afín al puesto en que se aplique y experiencia en el área a la cual se está postulando como posible candidato. Estas cualidades son demandadas en todas las áreas investigadas: finanzas, contabilidad, mercadeo, ingeniería, legal, administración, administración de proyectos, traducción técnica, servicio al cliente y ventas. Por lo tanto, se consideran una necesidad de la formación y desarrollo profesional de los costarricenses que aspiren a trabajar en el sector de “Shared Services”. Si no se posee dominio del inglés, experiencia en el área y estudios universitarios afines, se puede encontrar al profesional en desventaja en comparación con una persona que sí pueda ofrecer estas condiciones en su currículum.

- Los “soft skills” son habilidades interpersonales y relacionadas con la inteligencia emocional. Muchas personas tienen ciertos rasgos de su personalidad de manera natural, otros las aprenden. Sin embargo, el sector educativo universitario del país, no brinda cursos o seminarios que se enfoquen a este tipo de habilidades o conocimientos. Sumado a los requisitos académicos y técnicos, los empleadores requieren profesionales que sepan comunicarse, efectivamente, que puedan analizar situaciones y tomar decisiones; además, que sepan negociar o que ofrezcan un excelente servicio al cliente. Cinco de las 10 áreas con puestos disponibles, demandaban “soft skills” dentro de los requerimientos del puesto.

- La principal razón por la cual no se contrata a una persona para un puesto determinado, es la falta de experiencia. El 62.75 % de los encuestados afirmaron esto. Por otro lado, y de la mano con este encuentro, la experiencia en el área es el principal requisito que se les pide a los candidatos cuando aplican a un puesto determinado. La necesidad de experiencia es clara, y la deficiencia en la formación del profesional también. El enfoque de los estudiantes está apuntando a los estudios y a la formación académica, dejando de lado lo que agrega valor y aumenta la ventaja competitiva que es la experiencia.

- La falta de especialidad en el área técnica también es importante desde el punto de vista de los reclutadores y empleadores. A pesar de no ser un requerimiento en la mayoría de las áreas que se estudiaron; desde los ojos de los encuestados es la segunda característica más importante en los candidatos. La especialidad o conocimiento técnico ponen al profesional en ventaja competitiva y lo hacen sobresalir de los demás aspirantes.

- Los empleadores y reclutadores del sector de “Shared Services” están teniendo alta dificultad para encontrar candidatos idóneos para el perfil de las plazas. El 51 % tiene alta dificultad, el 43.1 % tiene poca dificultad y solo un 5.9 % considera que no tiene dificultad. Se concluye que la problemática en el país es grave, ya que sí hay demanda laboral, pero la oferta no está en sintonía con las necesidades de las empresas que ofrecen trabajo. Se están formando profesionales, pero no se está tomando en cuenta la evolución del mercado laboral y los requerimientos de los puestos a la hora de hacerlo. El talento disponible en el país no es competitivo, de hecho, un 76,5 % de los encuestados está conforme con las personas que aplican a los puestos y solo un 3.9 % piensa que estas personas exceden sus expectativas. El mercado, las necesidades, tendencias y requerimientos cambian, se transforman y progresan. Los

profesionales y universidades no se pueden estancar porque nada es estático, y para generar valor y ser competitivos, se debe cambiar a un ritmo similar al entorno.

- Las reformas educativas son necesarias y totalmente relevantes para poder cerrar la brecha entre la demanda laboral y la oferta de profesionales en Costa Rica. La oferta académica en las universidades privadas es muy general, y no se ofrece gran variedad de cursos, capacitaciones o carreras técnicas y especializadas. Esto es un obstáculo para el desarrollo profesional de las personas y la ventaja competitiva que pueda ser ofrecida como país. La educación en el exterior es, usualmente, costosa. Esto disminuye las posibilidades de los profesionales de continuar con estudios más específicos y poder llegar a ser candidatos ideales que se acoplen a las necesidades de los empleadores.

- El trabajo que se tiene por delante para que el talento profesional en Costa Rica supla de manera eficiente las necesidades de los empleadores de empresas de “Shared Services”, es un trabajo combinado entre las mismas empresas, los cambios en la oferta académica de las universidades y el interés propio de la persona por sobresalir y luchar por su crecimiento profesional.

Recomendaciones

Al tomar en cuenta las conclusiones a las cuales se llegó luego de la investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los estudiantes y profesionales realizar un análisis previo a la escogencia de carreras. La tecnología permite tener información real y veraz de manera fácil y rápida, asimismo, se debe aprovechar esta facilidad para tomar decisiones de carrera informadas y atinadas. Aquí también tienen un papel importante los docentes de la educación primaria, ya que tienen un rol de guía para con la persona, y deben fungir como un ente de cambio en las decisiones de carrera que realizan los jóvenes y adultos.

- Es de suma importancia incluir el inglés de manera obligatoria en todos los niveles educativos de una persona. Específicamente, en el nivel universitario, el graduado debería salir con un inglés de alto nivel para salir a competir en un mercado que demanda esta cualidad.

- Además del idioma inglés, como curso básico universitario, se recomiendan las siguientes reformas educativas:

- Certificaciones, carreras y postgrados más especializados o técnicos que sean de alta demanda en el nivel local y global. Ejemplo de esto sería: contabilidad para proyectos, cadena de suministros, exportaciones e importaciones, tecnología de la información en niveles más especializados, administración de proyectos en diferentes industrias, administración de contratos, etc.

- Incluir cursos y certificaciones de “soft skills” dentro de su oferta académica. Es de suma importancia poner atención a estas habilidades ya que, hasta el momento, se ganan con la experiencia. Sin embargo, al incluirlas dentro de las carreras u ofrecerlas como cursos adicionales o libres, se le da la posibilidad - al estudiante o profesional - de ampliar su currículo y aprender temas que son demandados por las empresas de esta industria, sin importar el área. Ejemplo de esto sería: liderazgo, servicio al cliente, comunicación oral y escrita, comunicación efectiva, negociación, entre otros.

- Ofrecer certificaciones globales y técnicas, ya sea por medio de alianzas con instituciones específicas o brindar cursos que amplíen el rango académico de las personas.

- También es importante la necesidad de un trabajo conjunto entre la empresa privada y las universidades. Se deben realizar prácticas profesionales de un mediano tiempo, en el que el estudiante pueda obtener una experiencia mínima en el área de su carrera. Estas prácticas profesionales no son un invento nuevo, pero sí es crucial que sean experiencias que generen valor, que sean constantes y que sean una probada real de las vivencias en una posición específica. Por otro lado, este trabajo entre empresas y universidades debe abrir los canales de comunicación que permitan el tránsito fluido de información en cuanto a las necesidades, tendencias, cambios, posibilidades de mejora, alianzas, etc., entre las partes que generen un progreso del *status quo* de esta brecha entre demanda y oferta laboral.

- Finalmente, se recomienda a las empresas desarrollar a los profesionales que tienen dentro de sus organizaciones. El crecimiento laboral es un incentivo efectivo y no solo le brinda un beneficio al empleado, sino también al empleador. Se pueden tener contratos que le aseguren a la empresa obtener los beneficios de la inversión por un periodo determinado.

Bibliografía

Carvajal, E. (2015). Costa Rica experiences growth in shared service centers sector. Recuperado de <https://www.crownrelo.com/intl/en-cr/article/costa-rica-experiences-growth-in-shared-service-centers-sector> , el 24 de octubre de 2015.

Cordero, S. (2015). La exportación de servicios se duplicó en seis años. Data. Recuperado de http://www.nacion.com/data/Exportacion_de_servicios-Cinde-Banco_Central_0_1466253453.html , el 24 de octubre de 2015.

Zamora, A. (2015). ¿CUÁLES SON LAS CARRERAS MÁS DEMANDADAS EN AMÉRICA CENTRAL?. Recuperado de <http://www.revistasumma.com/cuales-son-las-carreras-mas-demandadas-en-america-central/> , el 24 de octubre de 2015.

Salas, D. (2015). Universidades de Costa Rica en deuda con carreras tecnológicas. Tecnología. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/carreras_tecnologicas-universidades-demanda-oferta_0_275972427.html , el 24 de octubre de 2015.

Manpower Group Costa Rica. (2015). Encuesta de escasez de talento. Recuperado de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf , el 24 de octubre de 2015.

Barrantes, A. (2015). Mitad de empresas están hambrientas de técnicos. Educación. Recuperado de http://www.nacion.com/nacional/educacion/Mitad-empresas-hambrientas-tecnicos_0_1481251874.html , el 25 de octubre de 2015.

Deloitte Consulting LLP. (2013). 2013 Global Shared Services survey results. Recuperado de [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/SharedServices/mx\(esmx\)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-andoperations/SharedServices/mx(esmx)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf) , el 25 de octubre de 2015.

Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana

Anexos

Anexo 1

Encuesta para empleadores del sector de “Shared Services” en Costa Rica.

Se está realizando un estudio, con fines académicos, sobre la demanda de puestos especializados y técnicos en las empresas de “Shared Services” del país. Se pretende conocer cuáles son los requerimientos que buscan los empleadores, el grado de dificultad para encontrar perfiles adecuados y las posibles medidas para disminuir la escasez de talento.

La encuesta contiene solo 9 preguntas y le tomará 5 minutos. Sus respuestas serán completamente anónimas.

Survey Monkey: <https://es.surveymonkey.com/r/demandadetalento>

El cierre de la encuesta será el viernes 20 de Noviembre.

Gracias de antemano por su valiosa colaboración.

1. ¿Tiene algún grado de dificultad para encontrar candidatos idóneos para el perfil de puestos vacantes en su organización?
 - a) Poca dificultad
 - b) No tengo dificultad
 - c) Alta dificultad

2. ¿Cuál es el grado de conformidad con el talento que aplica a sus vacantes?
 - a) Conforme
 - b) Excede mis expectativas
 - c) Inconforme

3. Clasifique en orden de dificultad (siendo 9 el más difícil, 1 el menos difícil) las áreas en las que hay más dificultad para encontrar candidatos de acuerdo al perfil de la vacante.
 - Finanzas
 - Legal
 - Project Management
 - Compras

- Servicio al cliente/Call center
 - Recursos Humanos
 - Ingeniería
 - Tecnología de la información
 - Gerencias
4. ¿Cuáles son las principales características que se requieren de los candidatos?
Seleccione máximo 5
- Liderazgo
 - Certificación técnica y/o global
 - Especialidad en el área
 - Experiencia en el área
 - Manejo de un tercer idioma
 - Experiencia en servicio al cliente
 - Haber trabajado en “Shared Services” previamente
 - Disponibilidad de viajar
 - Comportamiento en redes sociales
5. ¿Por qué considera usted que existe dificultad de reclutar personal que cumpla con las expectativas del puesto? (puede marcar más de una opción)
- a) Educación Universitaria del país
 - b) Falta de certificaciones disponibles en el país
 - c) No tienen experiencia en el área que se requiere
 - d) No se maneja un buen inglés
6. ¿Cuál es la principal razón por la cual un candidato no es adecuado para un puesto?
- a) Falta de especialidad técnica
 - b) Falta de certificaciones
 - c) Falta de experiencia
 - d) No maneja un tercer idioma
7. Clasifique en orden de importancia (siendo 5 el más importante, 1 el menos importante) las características idóneas en un candidato.

- Manejo del Inglés
- Experiencia en el área
- Certificaciones globales
- Maestría o postgrado
- Estudios especializados o técnicos.

8. ¿Su organización tiene iniciativas para combatir la escasez de candidatos de acuerdo a los perfiles en el sector de “Shared Services” en el país?

- a) Sí
- b) No
- c) No se
- d) No es responsabilidad de la empresa

9. ¿Cómo considera usted que se podría mejorar la escasez de talento especializado? (puede marcar más de una opción)

- a) Trabajo conjunto entre empresas y gobierno
- b) Mejorar la oferta académica universitaria (Carreras y/o cursos especializados)
- c) Ofreciendo más prácticas profesionales dentro de la organización
- d) Otro - Comente

Muchas gracias por su colaboración