

## Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

### Investigación Empresarial Aplicada

La oferta de profesionales en Costa Rica y las especificaciones técnicas requeridas por los centros de servicios compartidos enfocados a servicios administrativo-financieros.

Octubre, 2015

Profesora  
**MBA. Vanessa Zamora**

Autor

**Marlon Agüero Picado**

Licenciado en Contaduría Pública graduado de la ULACIT, incorporado al Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica se desempeña como Director de Riesgo Operativo de Citibank de Costa Rica, es tutor de Tesis de Grado (Bachillerato y Licenciatura) de la UNED en la Escuela de Administración de Negocios y tiene concluida la Maestría en Gerencia y Negociaciones Internacionales de la UNED, en proceso de definir su trabajo final de graduación.

Correo electrónico: [edy131@hotmail.com](mailto:edy131@hotmail.com)

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
PALABRAS CLAVE	5
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
<b>PROBLEMA</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>PREGUNTA</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>ALCANCES</b>	<b>15</b>
<b>LIMITACIONES</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA	17
OPORTUNIDADES DE INVERTIR EN COSTA RICA Y COMPETITIVIDAD REGIONAL	19
CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	21
DEMANDA DE CAPITAL HUMANO COMPETITIVO POR PARTE DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	27
CAPITAL HUMANO	30
EDUCACIÓN, CAPITAL HUMANO Y COMPETITIVIDAD	33
LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE ADMINISTRADORES CON BASE EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS	35
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>42</b>
DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA	42
TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	44
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
POBLACIÓN	49
FUENTES DE INFORMACIÓN	52
RECOLECCIÓN DE DATOS	54
VARIABLES	55

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>57</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	<b>57</b>
RESULTADOS DE ENTREVISTAS A LOS FUNCIONARIOS DE LAS EMPRESAS	57
RESULTADOS DE ENTREVISTAS A INSTITUCIONES EDUCATIVAS	72
RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN - GOBIERNO - CINDE	84
ANÁLISIS CROS-FUNCIONAL	96
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>98</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>

## CAPÍTULO I

### Resumen

El trabajo de investigación es una oportunidad de conocer con más detalle los problemas que se presentan en el mercado laboral costarricense en torno a la demanda de capital humano por parte de las empresas trasnacionales de la modalidad conocida como centros de servicios financieros; estas empresas se establecen en Costa Rica en un intento de buscar economías de escala en la reducción de costos, capital humano calificado y los beneficios brindados por el Régimen de Zonas Francas.

Durante las últimas décadas, el Gobierno se ha dado a la tarea de búsqueda de nuevas fuentes laborales para brindarle a los costarricenses espacios en donde colocarse y como parte de su política exterior, PROCOMER se ha dado a la tarea de buscar nuevas empresas interesadas en invertir en Costa Rica, lo que ha provocado una importante demanda de los servicios profesionales en nuestro país y al día de hoy se puede contar con una inversión extranjera directa estable y en constante evolución.

La demanda de profesionales en administración y finanzas ocupa el espacio número uno de las empresas de servicio compartidos ubicadas en nuestro territorio y como parte de esta demanda las empresas buscan capital humano debidamente capacitado en una serie de aspectos propios del acervo de conocimientos así como de competencias blandas, idiomas, habilidades de manejo de programas de computación, entre otros.

Como parte del crecimiento y formación de estas competencias, las instituciones educativas juegan un papel preponderante en la formación y aplicación de métodos de aprendizaje adecuados para lograrlo, así como el avance, aporte y desarrollo que en materia de educación tenga el Gobierno de Costa Rica a través de sus organismos públicos o privados como es el caso de CINDE.

Los resultados de la investigación pretenden descubrir las oportunidades de mejora en torno a las competencias que los profesionales costarricenses deben superar para lograr incorporarse efectivamente a estos centros de servicios financieros.

Finalmente se presentan las observaciones como parte del proceso de conclusión de la investigación y aportes de mejora como sugerencias de aplicación para superar las brechas identificadas que se mencionan seguidamente:

Los candidatos a los puestos ofrecidos por las empresas no están ubicados profesionalmente, desconocen el proceso de contratación, no manejan los conceptos ni el conocimiento sobre las posiciones, los roles y las responsabilidades, carecen de habilidades de adaptabilidad, es difícil contratar niveles gerenciales. Hay desconocimiento sobre el significado y objetivos de los centros de servicios compartidos. Las instituciones educativas no han desarrollado planes de estudio robustos basados en competencias. Los idiomas son una gran debilidad y no se han desarrollado en los profesionales las competencias blandas requeridas, así como las habilidades de manejo de programas de cómputo.

En cuanto a las recomendaciones ofrecidas por esta investigación están: CINDE debe mejorar los procesos de comunicación y promoción de acciones para conectar los requerimientos de las empresas y los planes de estudio de las instituciones educativas. El Gobierno debe colaborar en la implementación oportuna de acciones para mejorar las capacidades del capital humano.

### **Palabras clave**

Oferta y demanda laboral, profesionales en administración y finanzas, inversión extranjera directa centros de servicios compartidos, habilidades y competencias blandas, instituciones educativas, Gobierno, CINDE.

## Abstract

This paper presents the results of an academic research conducted in order to understand with more details the associated problems in the Costa Rican labor market, regarding the Human Capital capabilities demanded by the Transnational Corporations that established Shared Service Center for its Global Administration and Financial services in our country; these companies are looking for economies of scale opportunities in order to minimize cost, optimize processes, contract qualified Human Capital and all the associated Free Trade Zone benefits provided by the Governments, as in Costa Rica.

During the last decades, the Costa Rican Government has been looking for bringing new labor opportunities in order to provide to Costa Rican citizens the possibility of being hired. As part of the external policy, PROCOMER has been looking for companies interested in investing in Costa Rica, these efforts represent an increase in the establishment of new companies in Costa Rica, they are demanding for labor services among other, and nowadays, Costa Rica counts with a stable and constant Foreign Direct Investment evolution.

Furthermore, the professionals in administration and finance are demanded by the Shared Service Centers in Costa Rica and as part of this demand the companies are looking for capable human capital that demonstrates adequate competencies, soft skills, language and computer literacy, among other.

The results of this research identify and provide understanding of those opportunities of improvement regarding the lack of competencies that the Costa Rican professionals are having in order to be effectively hired by the Shared Service Centers; as part of the growth and learning activities, the Educational Institutions are having an important role in the transmittal of the required knowledge, also is important to mention that actions taken by the Costa Rican public and private organisms like CINDE, are also a success factor in this process.

Finally, as a result of this research, the most important conclusions are related to the importance that the Government has in the process of reinforcing the Costa Rican education in order to improve in aspects related to competencies and foreign languages, the relationship between companies, The Government and the educational institutions are another important success factor that needs to be reinforced and implemented in order to provide to all parties the best alternatives within the process; the performance of different action plans between companies, government, educational institutions and

people will provide a stronger framework that will increase the level of capabilities that are required for developing the jobs as requested by international companies.

#### Key Words

Labor supply and demand; business administration and finance professionals; Foreign Direct Investment; Shared Service Centers; soft skills; educational institutions; CINDE.

## Introducción

Costa Rica es un país que se ha caracterizado desde hace varias décadas por gozar de una capacidad educativa y profesional preponderante dentro de la región centroamericana y en los últimos años ha estado ocupando un espacio de trascendental importancia en el medio latinoamericano también. Las universidades estatales costarricenses y algunas de las privadas, ocupan importantes posiciones en los rankings mundiales de estudios; por lo tanto, las compañías trasnacionales estarán más interesadas en colocar sus operaciones dentro del territorio nacional.

Este conocimiento y capacidad técnica y profesional que no solamente se transmite en las aulas, ha sido motivo de interés de grandes corporaciones trasnacionales, las cuales han tomado la decisión de realizar importantes inversiones directamente dentro de nuestro país. Claro está, hay otros factores y condiciones que nuestro país también ofrece, como estabilidad social y económica, una posición geográfica y zona horaria favorable y un Gobierno que desde hace varias décadas, se ha caracterizado por realizar inversiones en su pueblo y en el desarrollo del país con importantes obras de infraestructura y no en ejércitos o armamentos militares.

El conocimiento y la educación técnica y profesional, para estas empresas, deben estar aunados a una serie de condiciones, capacidades y requerimientos específicos, que puede que del todo no estén cubiertos dentro de la oferta laboral costarricense o que no se cumpla a satisfacción la cantidad de profesionales que cuenten con ellas, pues de no ser suficiente y adecuada dicha oferta, el mercado laboral para este tipo de empresas puede colapsar, lo que produciría un importante déficit de mano de obra especializada y calificada, para lograr cubrir la demanda del mercado laboral en este campo particular.

Sin embargo, es de vital importancia considerar que tanto el Gobierno, como las entidades educativas y los ciudadanos, deben tener la capacidad de identificar oportunamente cuáles son las tendencias globales de la industria, el comercio y la economía y como estos requerimientos pueden ser utilizados de manera competitiva por nuestro país para mantenerse en la vanguardia a nivel internacional, como uno de los países favoritos que provee la oferta laboral requerida por estas empresas trasnacionales.

El trabajo que se va a desarrollar en los capítulos que continúan, tiene como objetivo primordial el poder realizar un análisis del mercado laboral costarricense con la finalidad de poder determinar, si la

oferta de profesionales costarricenses para los centros de servicios compartidos en el área de administración y finanzas, cumple con las especificaciones y requerimientos de la demanda de dichos centros y si el Gobierno y los habitantes conocen y están dispuestos a realizar esfuerzos para incrementar la oferta y mantener la competitividad del mercado laboral en los campos profesionales requeridos.

## Antecedentes

Tradicionalmente, Costa Rica ha sido un país que se ha caracterizado por hacer grandes esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Durante muchos años, los Gobiernos costarricenses han encontrado una oportunidad de desarrollo y una ventaja comparativa internacional al haber abolido el ejército y por lo tanto el costo de mantenimiento del mismo; y haber destinado estos presupuestos a la educación, la cual es gratuita y obligatoria para todos los habitantes, desde la edad preescolar hasta culminar con la secundaria y en muchos casos, universitaria también.

Desde temprana edad de la vida democrática de Costa Rica, el Gobierno se comprometió con el desarrollo de centros educativos universitarios públicos, manteniendo por muchas décadas el privilegio y acceso a estos centros de estudio superior, únicamente a aquellos que lograban demostrar sus capacidades cognitivas e intelectuales por medio de la aplicación de los exámenes de admisión y por este hecho, el país contó con un número limitado de profesionales que para su época, eran suficientes y privilegiados por ser poca la población para la demanda que existía en ese entonces.

Alrededor de los años 60, se da inicio a los primeros colegios técnicos profesionales cuyo fundamento jurídico se encontraba en la Ley Fundamental de Educación n.º 2298 emitida el 22 de noviembre de 1958 y que menciona: *"La enseñanza Técnica Profesional se ofrecerá a quienes deseen hacer carreras de naturaleza vocacional o profesional de grado medio..."*. Así, su finalidad era poderle brindar a los estudiantes de secundaria, incluyendo a los de escasos recursos, acceso a una educación profesional, para capacitarlos en áreas requeridas por las empresas y el comercio en crecimiento de la época.

Posteriormente, a finales de los años 70 y principios de los 80, se inicia un proceso importante de apertura del concepto de autonomía y preferencia de las universidades estatales, al salir a la luz pública la primera universidad de índole privada costarricense; este proceso fue controversial y criticado y dio como resultado una mala percepción del concepto de dicha universidad. Los defensores de las

universidades estatales no creían en las universidades privadas caracterizándolas como de mala calidad y pésima capacitación profesional.

Esta universidad, que al día de hoy aún continúa operando, es la UACA y de su página web se puede extraer la siguiente cita en relación con esa época difícil de apertura de un mercado educativo superior costarricense:

El Rector resaltó el apoyo de don Daniel Oduber y don Fernando Volio, para lograr abrir las puertas en 1976, bajo el esquema de una fundación sin fines de lucro, cuyo objetivo inicial fue atender a los miles de estudiantes egresados de la segunda enseñanza que se quedaban sin campo en las universidades públicas por falta de cupo, truncando así el deseo de muchos jóvenes que anhelaban estudiar (UACA, 2014).

La primera universidad privada de Costa Rica no se rindió ante las críticas y las malas referencias otorgadas y dio apertura a una floreciente industria en el ámbito educativo superior privado, que al día de hoy se puede cuantificar en 55 centros de estudio registrados.

Por otro lado, y a pesar que desde la primera mitad del siglo pasado, ya existían centros de estudio primarios y secundarios privados, los cuales eran pocos en cantidad y en número de estudiantes; la segunda mitad de dicho siglo también se caracterizó por la creciente oleada de centros de estudios preescolares, primarios y secundarios privados registrados en la Dirección de Educación Privada del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Finalmente, se puede mencionar que dentro del ámbito educativo, hay una gama de centros formativos que van desde centros técnicos hasta universitarios en los cuales se imparte todo tipo de estudios técnicos y profesionales desde idiomas, mecánica, cocina, diseño de modas, decoración, entre otros, hasta los de mayor especialización como radiología, técnico dental, asistente de enfermería, contabilidad y así sucesivamente, así como estudios superiores: grados, posgrados: maestrías y doctorados.

Al lado del desarrollo de la educación costarricense y como uno de las consecuencias de la apertura de los mercados y la globalización, Costa Rica pasa de ser un país con una economía semicerrada, basada en una economía de subsistencia en una gran mayoría (recordemos el slogan utilizado por el Gobierno para defender al productor nacional: *“porque lo nuestro es mejor y es*

*nuestro*”), y en menor cantidad exportador de productos de tradicional preponderancia en el mercado mundial como el café y el banano; a ser un país inmerso en los mercados comerciales mundiales.

El tema laboral en Costa Rica, es pues, un tema de estudio constante que se desarrolla con la finalidad de poder identificar cuáles son los requerimientos y especificaciones del mercado laboral ante la creciente demanda por parte de las empresas que se constituyen y abren operaciones dentro del ámbito nacional. Las empresas nacionales y transnacionales requieren contratar mano de obra calificada con la esperanza de poder desarrollar su actividad productiva con eficiencia y eficacia; apostando a que este recurso humano será capaz de brindarle el valor agregado requerido y que le ayudará a ser competitivo y poder acceder al comercio tanto nacional como internacional.

Durante la última parte del siglo pasado se dio inicio al crecimiento y fortalecimiento de la inversión extranjera directa (IED) en nuestro país, hecho que se toma como una gran oportunidad de desarrollo de la economía y para que este crecimiento sea constante, el Gobierno se asegura de realizar las acciones y actividades necesarias para promoverlo y fomentarlo.

Uno de los medios por los cuales el Gobierno inició este proceso de fomento, se dio con la constitución de la Ley de Zonas Francas n.º 7210, emitida el 14 de diciembre de 1990 y que tiene como objetivo el otorgar beneficios importantes a las empresas extranjeras que toman la decisión de instalarse en nuestro territorio y de esta manera, potenciar la economía costarricense al contratar recursos, tanto naturales como de mano de obra y requerir infraestructura, servicios públicos, servicios de terceros, bienes y servicios, entre otros.

Vivian Chacón (2014), en su artículo titulado “Lo que deja la zona franca” y publicado en El Financiero en su página web, comenta lo siguiente:

Sí, no es un secreto que las empresas bajo el régimen reciben un trato preferencial, pero tampoco debería ser un secreto que estas empresas han resuelto mayores inconvenientes al país y que, a un corto, mediano y largo plazo, le dan ganancias (Chacón, 2014).

Cuando por allá de los 80 se da inicio con la tendencia del desarrollo del concepto de “Economías de Escala”, conceptualizado por David Ricardo en su obra *La Riqueza de las Naciones*, las empresas transnacionales ya habían iniciado su proceso de globalización y este proceso les obliga a convertirse en potencias mundiales en cuanto a la producción u oferta de bienes y servicios a una comunidad global cada vez más sedienta de consumir mayor y más diversificados productos de calidad.

Estas empresas se dan cuenta que tienen ventajas comparativas y competitivas con otras similares y para colocarse en posiciones más favorables toman la decisión de realizar descentralización de operaciones y trasladan sus funciones similares, repartidas entre los diferentes países en los cuales mantienen operaciones, a uno solo con condiciones más favorables como mano de obra barata, experiencia técnica y otras condiciones económicas y políticas que son el atractivo para desarrollarse cada vez más y poder hacer importantes reducciones de costos, estandarización de procesos, especialización, entre otros beneficios; de esta manera surgen los centros de servicios compartidos (CSC).

Fabio Novoa y Hernán Sánchez de la Business School INALDE comentan en el artículo “Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad”, publicado en su página web, lo siguiente: de

En esencia, el CSC es un área que presta servicios comunes a otras áreas, es decir, que se responsabiliza por gestionar procesos y actividades de soporte que estaban realizando de manera independiente varias unidades de negocio, oficinas regionales o compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial o a unos accionistas comunes (Novoa & Sánchez, 2012).

En Costa Rica, estos centros de servicios compartidos han proliferado en los últimos años, situando al país como uno de los destinos favoritos de grandes corporaciones que buscan profesionales capacitados en los diversos ámbitos que su actividad les requiere, que demandan una creciente cantidad de mano de obra calificada, al lado de capacidades de índole multifuncional, múltiples conocimientos y policultural y por lo tanto, el Gobierno costarricense, les abre la oportunidad, promueve su desarrollo y debe velar por brindarles la mano de obra para que logren efectiva y eficientemente cumplir con sus objetivos como economías de escala.

De esta suerte, Costa Rica se ha convertido en uno de los países que a nivel mundial compite con otros que tienen una serie de condiciones similares, sin embargo y considerando este proceso competitivo de nuestro país, se nota una serie de aspectos que dan a Costa Rica la superioridad en relación con aquellos y lo posicionan como uno de los más competitivos a nivel mundial. *“Stability, innovation and a proven international competitiveness create the right climate for success”*. (CINDE).

Para lograr interesar y llamar la atención de los inversores extranjeros, nuestro país debe posicionarse en el mercado mundial en cuanto a países que ofrecen condiciones para este tipo de centros de servicios de empresas transnacionales por lo que aspectos como estabilidad democrática de

más de 120 años, estabilidad económica y social, así como seguridad nacional y ciudadana, la infraestructura del país, la educación y por supuesto un capital humano de trascendencia líder a nivel latinoamericano son fundamentales para este objetivo.

## Justificación

Con el crecimiento de la cantidad de Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica, la mano de obra ofrecida para ser contratada por dichos centros se ha venido ocupando consistentemente en todos los nichos del mercado laboral y por lo tanto en los últimos años se ha estado presentando un fenómeno relacionado con la carencia de capital humano calificado para cubrir la demanda de las empresas de servicios que deciden ubicar sus operaciones en Costa Rica.

Al existir una necesidad o demanda de mano de obra especializada que ya está ocupada por los centros de servicios existentes, se produce un efecto de contratación, que puede ser calificada entre dichos centros como desleal; por un lado las empresas se *“roban el talento”*, al ofrecer mejores condiciones y beneficios laborales y por otro lado el hecho que las personas se trasladen de empresa al encontrar condiciones económicas y mejores garantías en las otras, este efecto se conoce con el término de *“jumpers”*.

El hecho de no poder encontrar capital humano disponible, capacitado en el ámbito administrativo-financiero, dentro del mercado laboral, ocasiona efectos que pueden ser contraproducentes para la economía nacional, para la estabilidad de la inversión extranjera directa y puede poner en riesgo el programa de crecimiento de dichos centros de servicios dentro del territorio nacional, que ha sido promovido e impulsado fuertemente por CINDE y el Gobierno durante las últimas décadas.

Ante tal situación de riesgo nace la necesidad de realizar un estudio de las condiciones actuales del mercado laboral para conocer y determinar cómo es el estado actual y qué acciones concretas se deben tomar para lograr incrementar la oferta de personal calificado para los centros de servicios compartidos y de esta manera continuar promoviendo a Costa Rica como un destino adecuado para la inversión extranjera directa, así como el promotor y propulsor de la economía nacional como lo ha venido haciendo hasta la fecha.

## Problema

La oferta de profesionales en Costa Rica no es suficiente y no cumple oportunamente con las especificaciones técnicas requeridas por los Centros de Servicios Compartidos enfocados a los servicios administrativo-financieros.

Los representantes de empresas trasnacionales que se ubican dentro de nuestro territorio, avalan las capacidades educativas y profesionales de nuestro capital humano, sin embargo, existen dudas en si las capacidades propias de las habilidades conocidas en idiomas extranjeros así como las “*soft-skills*” son un factor que debe ser observado y trabajado por la sociedad costarricense entendiendo a esta no solo al Gobierno, los ciudadanos sino que a las empresas también.

Dentro de la cultura e idiosincrasia costarricense hay una serie de aspectos que deben ser tomados en consideración para lograr superar limitaciones que impiden que las personas puedan acceder a otros niveles de empleabilidad, así como si las entidades educativas nacionales y el Gobierno están desarrollando efectivamente a los alumnos para lograr superar estas situaciones y brindarle a los profesionales el lanzamiento de sus capacidades como parte de su manifestación de éxito en sus futuros trabajos y relaciones laborales de índole global e internacional.

Por su parte, CINDE se ha encargado de trabajar sobre la necesidad que tiene el país de generar un sector de profesionales que contengan una serie de requisitos que son necesarios para la demanda de capital humano de los centros de servicios compartidos que buscan profesionales dentro del ámbito financiero y administrativo.

Dentro de la investigación se profundiza en la oferta laboral cuyas capacidades y especificaciones profesionales no son las requeridas por los centros de servicios; uno de los motivos de la investigación será el conocer cuáles son los factores que ocasionan esta importante brecha entre la oferta y la demanda para este sector específico del mercado laboral costarricense.

## Pregunta

¿Es suficiente la oferta de profesionales en Costa Rica y cumple con las especificaciones técnicas requeridas por los centros de servicios compartidos enfocados a servicios administrativo-financieros?

## Objetivos

### Objetivo general y objetivos específicos

#### *Objetivo general*

Analizar si la oferta de profesionales en Costa Rica es suficiente y cumple con las especificaciones técnicas requeridas por los centros de servicios compartidos enfocados a servicios administrativo-financieros.

#### *Objetivos específicos:*

1. Conocer las especificaciones técnicas de los profesionales demandados por los centros de servicio compartidos en el área de administración y finanzas con el propósito de unificar los criterios y desarrollar un inventario de requerimientos estandarizado.
2. Definir si la oferta de profesionales en el ámbito administrativo-financiero dentro del mercado laboral costarricense satisface las necesidades y requerimientos de los centros de servicios.
3. Evaluar si las acciones emprendidas por el Gobierno y sus organizaciones colaboran o aportan apoyo para cubrir la demanda de profesionales para los centros de servicios compartidos.
4. Determinar si los elementos: profesionales, empresas y Gobierno están alineados o si existen oportunidades de mejora que deban de ser implementados para lograr solventar dicha demanda oportunamente.

## Alcances

Con el estudio que se pretende llevar a cabo se busca determinar, con base en una muestra seleccionada aleatoriamente, los siguientes aspectos:

1. Determinar la cantidad de capital humano y cualificaciones que están siendo requeridos por los centros de servicios compartidos seleccionados para este análisis y de conformidad con dichos resultados, poder inferir sobre la población total.

2. Identificar si la población de estudiantes de las entidades y las organizaciones educativas nacionales están logrando suministrar la cantidad de capital humano requerido, considerando las especificaciones técnicas, profesionales y habilidades determinadas por los Centros de Servicios Compartidos.

3. Establecer, de manera general, las especificaciones técnicas de la mano de obra requerida por los centros de servicios compartidos e identificar si dichas especificaciones están siendo consideradas por las entidades educativas nacionales.

4. Determinar las oportunidades de mejora y planes de acción resultantes del análisis y confrontación de la información recopilada de las diferentes fuentes con la finalidad de poder emitir criterios y recomendaciones en relación con el tema de estudio.

## Limitaciones

Como todo proceso de investigación, para lograr su fin último planteado, el investigador puede toparse con una serie de obstáculos o impedimentos que deberá identificar de primera entrada y de esta manera lograr culminar su proceso intelectual de la manera más apegada a la metodología y propuesta de objetivos planteados.

Dentro de esta investigación se están considerando las siguientes posibles limitaciones:

1. Acceso a la información relacionada: se ha considerado una posible limitante al desarrollo de la investigación el no poder contar con el acceso a toda la información requerida para dicho análisis.
2. La efectividad de las entrevistas: este es otro limitante normal dentro del proceso de investigación, el no contar con las respuestas adecuadas para lograr los resultados esperados de la investigación, producto de la ambigua o nula respuesta de las personas seleccionadas para dicho propósito.

## CAPÍTULO 2

### Marco teórico o conceptual

#### Inversión extranjera directa

El concepto de inversión extranjera directa se maneja casi en todos los libros de administración de negocios y con mayor razón en aquellos que están enfocados al comercio internacional debido a que es un concepto que las compañías trasnacionales utilizan para referirse a las inversiones que desarrollan en los países en donde tienen oportunidades de asentar sus operaciones para desarrollar, ya sea operaciones productivas, de mercadeo y comercialización o sus Centros de Servicios Compartidos que es otro concepto que ha ganado popularidad en las últimas décadas.

Como parte del desarrollo de sus operaciones, en países diferentes al de su origen, estas empresas estarían dispuestas en invertir su dinero en la adquisición o construcción de infraestructura, realizar contrataciones de mano de obra local, así como otro tipo de inversión requerida que sea necesaria y de conformidad con los lineamientos gubernamentales del país seleccionado.

En relación con el concepto de inversión extranjera directa, Czinkota y Rokainen en su libro *Internacional Marketing*, lo describen como se menciona a continuación: “*Capital funds flow from abroad; company is held by noncitizens; foreign ownership is typically undertaken for longer-term participation in an economic activity*” (Czinkota & Ronkainen, 2013, pág. 648).

Por lo general estas inversiones son desarrolladas la mayoría de las veces por empresas trasnacionales y de conformidad con la definición que les da las Naciones Unidas, citada y comentada por Czinkota y Rokainen es:

The United Nations defines multinational corporations as “enterprises which own or control production or service facilities outside the country in which they are based.” This definition makes all foreign direct investors multinational corporations. Yet large corporations are the key players (Czinkota & Ronkainen, 2013, pág. 294).

## *Economías de escala*

Este es un concepto que está estrechamente ligado al concepto de inversión extranjera directa debido a que la gran mayoría de las empresas transnacionales, invierten importantes cantidades de dinero para desarrollar análisis de países y regiones en donde poder establecer sus operaciones y para lograr entre otras cosas:

- Acceder a condiciones de estabilidad económica
- Ambientes políticos y gubernamentales democráticos y seguros.
- Acceder a costos de operación relativamente más baratos.
- Contratar mano de obra y servicios de terceros a bajo costo
- Beneficios de los regímenes de zonas francas, entre otros.

El concepto es definido por Czinkota y Ronkainen de la siguiente manera:

A measure aimed at encouraging trade between countries, whereby groups of nations arrive at various agreements to deal with common issues. Free movement of capital, services, and people across national borders, and common international policies are some outcomes of this measure. (Czinkota & Ronkainen, 2013, pág. 647)

Sin embargo y en una gran mayoría de casos, las economías de escala se caracterizan por la importancia que las compañías transnacionales le brindan a la posibilidad de reducción de costos. En el artículo “Economies of scale and scope” publicado en *The Economist*, se expresa que *Economies of scale are factors that cause the average cost of producing something to fall as the volume of its output increases* (Economist, 2008).

Esta la razón que mueve a estas grandes e importantes corporaciones a realizar búsquedas de países por el mundo, como es el caso particular de Costa Rica, que se caracteriza por brindar un importante paquete de beneficios a sus inversores externos directos.

## Oportunidades de invertir en Costa Rica y competitividad regional

Costa Rica se ha caracterizado a través de los años por ubicarse a nivel regional como uno de los países más competitivos en una serie de aspectos relacionados con el ámbito de los negocios y el comercio internacional, entre muchos otros.

Con la creación de CINDE en 1982, el país y los costarricenses se han visto favorecidos. Los planes de acción de dicho organismo siguen adelante con su trabajo de dar a conocer los aspectos favorables de nuestro país, en materia de comercio exterior, así como promover e impulsar la inversión extranjera directa. Dentro del informe emitido por CINDE como parte de su Visión Estratégica para el periodo 2015 – 2018, el Sr. José Rossi Umaña, presidente de la Junta Directiva de CINDE, comenta lo siguiente:

CINDE, la Asociación Coalición de Iniciativas de Desarrollo, es una organización privada y sin fines de lucro, que desde su creación en 1982 y por más de tres décadas, ha trabajado de la mano de 9 distintas administraciones de Gobierno en la atracción de inversión extranjera al país que ha creado nuevos y mejores empleos, y colaborado en el fortalecimiento del clima de inversión del país y en la promoción del desarrollo económico y social de Costa Rica (CINDE, Visión Estratégica 2015 - 2018, 2015).

El trabajo desarrollado por CINDE se caracteriza por la importante labor que desarrolla como promotor de nuestro país en el extranjero y a lo largo de estos años se ha comprometido con llevar a diversos países desarrollados, la información relacionada con las oportunidades que brinda Costa Rica a los inversores y la forma en que este país se ha convertido en el número uno a nivel regional.

El Gobierno de Costa Rica, representado en su presidente Sr. Luis Guillermo Solís, desde su llegada a la silla presidencial ha estado en contacto constante con los grandes países del mundo con la finalidad de promover la inversión extranjera directa, como un medio de atraer capital y oportunidades de desarrollo y empleo a los costarricenses.

En uno de los reportajes emitidos por la página política.entravision.com, se comenta sobre las varias oportunidades que ha tenido el presidente Solís de llevar el mensaje de Costa Rica como socio comercial y de inversión:

El mandatario costarricense se ha anotado hasta ahora varios logros al acordar con empresas con sede en el sureste de Estados Unidos la creación de más de 300 nuevos empleos como parte de los planes de expansión de los centros de operaciones en Costa Rica de las empresas Dole, Precision Concepts y Expedia (Política para mi, 2015).

De esta suerte, Costa Rica se ha convertido a nivel centroamericano y más aún latinoamericano, en el país con más desarrollo, competitividad y liderazgo de la región. Dentro de la página web de CINDE se puede leer el siguiente comentario:

Costa Rica has become the preferred location in LATAM for industry leaders that seek quality, efficiency, experience, and growth opportunities in the most reliable and safe environment. Over 30 years of track record in high tech manufacturing and services attest to it (CINDE, Visión Estratégica 2015 - 2018, 2015).

#### Diagrama 1

Costa Rica Líder en Latinoamérica



Fuente: (CINDE, Visión Estratégica 2015 - 2018, 2015)

En otra investigación desarrollada por la empresa Manpower y que de acuerdo a un artículo publicado por el diario *The Tico Times*, la página web Actualidad RT desarrolla el siguiente comentario, relacionado también sobre la ubicación de Costa Rica como líder de la región latinoamericana para la atracción de la inversión extranjera directa: “Una empresa estadounidense en el campo de la gestión de personal ha señalado a Costa Rica como líder latinoamericano en expectativa de creación de empleo para el tercer trimestre del 2015, con un crecimiento del 14%”. (Actualidad RT, 2015)

Además se comenta sobre los países con gran desarrollo de la región latinoamericana y que se han quedado rezagados regionalmente:

Según informa el periódico '[The Tico Times](#)' citando los datos de Manpower, Costa Rica por primera vez será líder en creación de empleo en la región desplazando a Panamá, que experimentará un aumento del 13%, al igual que Colombia. Detrás de estas naciones quedaron México con un 10%, Guatemala y Perú (8%), Argentina (5%) y Brasil (3%) (Actualidad RT, 2015).

Es así como en definitiva, Costa Rica es uno de los países más importantes del mundo en atracción de inversión extranjera directa y con ello brinda no solo beneficios a sus inversores sino que también a toda la ciudadanía costarricense con la oportunidad de acceder a trabajo decente.

### Centros de Servicios Compartidos

El Gobierno de Costa Rica, interesado en promover el establecimiento de compañías interesadas en el establecimiento de operaciones de índole internacional ha adoptado políticas para la promoción de la inversión extranjera directa y específicamente, a través de la creación de la Ley de Zonas Francas.

Muchas de estas empresas que tradicionalmente mantenían sus operaciones en sus países de origen se comenzaron a interesar en los países de la comunidad global, precisamente para lograr buscar puntos estratégicos en aspectos tales como: tiempo, región, distancia, costos, distribución, transporte, comunicaciones, estabilidad económica y política, mano de obra calificada, entre muchos otros.

En este sentido Czinkota y Ronkainen (2013) se refieren a estas alternativas de la siguiente manera: “In the past, many corporations located most of their product-development operations within the parent corporation. However, a significant number of companies have started using foreign-based resources to improve their ability to compete internationally” (pág. 377).

Muchas de estas empresas que inicialmente fueron conocidas como maquilas, se ubicaron dentro de los parques industriales constituidos para estos efectos; posteriormente y a raíz de las

necesidades de las empresas de poder contar con otros centros diferentes a las maquilas, comenzaron la búsqueda para establecer también dentro de nuestro país los centros de servicios compartidos y para dar albergue a estas otras operaciones se crearon los parques empresariales, que distan de los industriales en la manera en cada uno opera y sobre todo en que unos desarrollan operaciones industriales y los otros se dedican al soporte de operaciones administrativas y financieras de dichas empresas, que también se conocen como *Back office*.

### *Tipos de centros de servicios compartidos (CSC)*

En la actualidad en Costa Rica se desarrollan diferentes tipos de centros de servicios compartidos (CSC) sin embargo y de acuerdo a los estudios realizados por Czinkota y Ronkainen (2013), se determinan 6 tipos diferentes de estos centros que se desarrollan a nivel mundial y los clasifican como:

Global structures have grown out of competitive necessity. In many industries, competition is on a global basis, with the result that companies must have a high degree of reactive capability.

Six basic types of global structures are available:

1. Global product structure, in which product divisions are responsible for all manufacturing and marketing worldwide
2. Global area structure, in which geographic divisions are responsible for all manufacturing and marketing in their respective areas
3. Global functional structure, in which the functional areas (such as production, marketing, finance, and personnel) are responsible for worldwide operations of their own functional areas
4. Global customer structure, in which operations are structured based on distinct worldwide customer groups
5. Mixed—or hybrid—structure, which may combine the other alternatives
6. Matrix structures, in which operations have reporting responsibility to more than one group (typically, product, area, or functions) (Czinkota & Ronkainen, 2013, pág. 313).

En Costa Rica existen cinco tipos de áreas que las empresas desarrollan para apoyar sus estructuras internacionales, las cuales son clasificadas por CINDE como (CINDE, Visión Estratégica 2015 - 2018, 2015):

1. Servicios
2. Manufactura avanzada
3. Ciencias de la vida
4. Manufactura media
5. Agro-negocios, procesamiento de alimentos.

Las empresas deben comprender principalmente en qué momento es que deben pensar en la implementación de un CSC y para ello se hace referencia a los aspectos que consideran los ejecutivos de la firma de contadores públicos Price Waterhouse Cooper, como los que mayormente motivan a su creación (PWC, 2014):

Compañías que consideren:

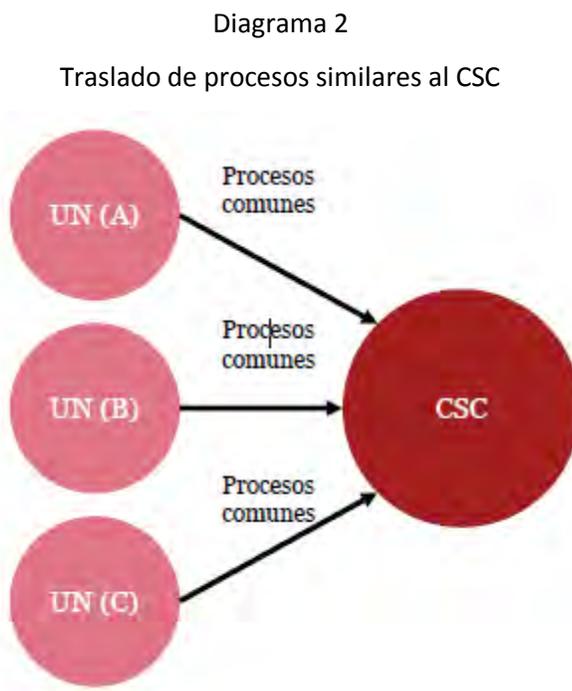
- *Outsourcing, Insourcing y Offshoring.*
- Alianzas, reestructuración o centralización.
- Iniciativas de reducción de costos.
- Amplia iniciativa de transformación.
- Adquisiciones y fusiones.
- *Carve-outs.*
- Nuevos mercados.
- Adquisición de talento con mejores costos.
- Compañías que ya cuentan con servicios compartidos y buscan alcanzar mayores niveles de maduración.

### *Los centros de servicios compartidos enfocados a finanzas y administración (Back Office)*

Los centros de servicios compartidos o *Back Office* son unidades desarrolladas por las empresas con la finalidad de especializarse en actividades similares a sus operaciones desarrolladas a nivel regional. Por lo general estas operaciones eran realizadas originalmente por la empresa en cada uno de

los países en los cuales desarrollaba sus actividades; sin embargo con el paso del tiempo y de acuerdo con la globalización, se logró identificar oportunidades de concentrar o centralizar operaciones en un solo centro en el cual, se podía lograr no solo manejar las operaciones similares de cada país, sino que los equipos que se destinaran para ello serían más reducidos en cantidad y una sola persona podría hacerse cargo de varias operaciones a la vez.

El siguiente gráfico muestra de manera sencilla, cómo se da el proceso de traslado de procesos al centro de servicios compartidos:



Fuente: (PWC, 2014)

Estos centros logran dentro de sus objetivos centralizar operaciones, estandarizar procesos similares, reducir costos de operación y mano de obra, alcanzar niveles de especialización y convertirse en expertos en el manejo de los procesos que son desarrollados por ellos, haciendo válido el concepto de “economías de escala”. La firma internacional de auditores externos Price Waterhouse Cooper describe los objetivos de los centros de servicios compartidos de la siguiente manera (PWC, 2014):

- Reducir costo de procesos con mayor calidad y nivel de servicio.
- Liberar a las unidades de negocio para invertir su tiempo en tareas de mayor valor agregado.
- Lograr economías de escala.

- Estandarizar procesos.
- Promover la especialización.
- Mejorar control.
- Incrementar eficiencia y efectividad de los servicios.
- Mejorar la calidad de los datos.
- Apalancar habilidades e inversiones.

También es importante hacer referencia a cuál es el resultado que se espera de la implementación de los centros de servicios compartidos de esta naturaleza y para ello se hace referencia a los beneficios que se pueden alcanzar de conformidad con lo aportado por Price Waterhouse Cooper (PWC, 2014), los cuales se enumeran seguidamente:

- Aumenta la productividad
- Estandariza procesos
- Genera economías de escala
- Mejora el servicio al cliente
- Mejora los controles internos
- Reduce costos de estructura
- Mayor flexibilidad y adaptación

Es importante mencionar que la mayoría de estos procesos o actividades son llevados a cabo o desarrollados por el capital humano contratado por el CSC, el cual, para lograr la excelencia que se requiere, debe poseer una serie de conocimientos, destrezas, habilidades y experiencia propios o inherentes a las actividades que se describen dentro del siguiente apartado.

#### *Tipos de servicios ofrecidos por el centro de servicios compartidos enfocados a finanzas y administración (Back Office)*

Como ya se mencionó, los CSC desarrollan actividades o procesos de naturaleza administrativo y financiero y la mayor concentración de estas actividades son enfocadas en las áreas que se mencionan seguidamente (PWC, 2014):

- Contabilidad general
- Contabilidad de egresos

- Compras y egresos
- Impuestos
- Recursos humanos
- Nomina
- Servicios especiales
- Tecnología de la información y operaciones
- Ventas y servicio al cliente

Cuadro 1

**Detalle de los servicios desarrollados por el CSC**

Compras y egresos	Contabilidad general	Contabilidad de ingresos	Impuestos	Recursos humanos	Nómina	Servicios especiales	Tecnología de información - operaciones	Ventas y servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos, compras en inversiones de capital.</li> <li>• Viajes y viáticos.</li> <li>• Cuentas por pagar.</li> <li>• Procesamiento de facturas.</li> <li>• Tarjeta de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables.</li> <li>• Programación y ejecución del cierre.</li> <li>• Conciliaciones.</li> <li>• Reportes estándar.</li> <li>• Activos fijos.</li> <li>• Administración de la contabilidad de proyectos.</li> <li>• Transacciones intercompañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación.</li> <li>• Crédito y cobranza.</li> <li>• Aplicación de efectivo.</li> <li>• Informes financieros.</li> <li>• Admonstración de efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de declaraciones federales, estatales y de reportes.</li> <li>• Controles.</li> <li>• Contabilidad fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y administración de compensaciones y beneficios.</li> <li>• Administración de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Administración de personal.</li> <li>• Planificación de sucesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de nómina.</li> <li>• Atención a consultas.</li> <li>• Procesamiento de seguro social y planes de ahorro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tesorería.</li> <li>• Legal, revisión de documentos y contratos.</li> <li>• Soporte a logística.</li> <li>• Soporte a mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de II y datos.</li> <li>• Operación de servidores y redes.</li> <li>• Apoyo al usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas.</li> <li>• Administración de ventas.</li> <li>• Call center para preventa.</li> <li>• Ingreso de ordenes.</li> <li>• Servicio al cliente.</li> </ul>

Fuente: (PWC, 2014)

La mayoría de los CSC son oficinas especializadas en aspectos administrativos y financieros y en la actualidad se les ha otorgado también el nombre de “Centros de Excelencia” debido a la importancia que los mismos revisten en el desarrollo de actividades de alta especialización profesional. Czinkota y Ronkainen se refieren a este término de la siguiente forma:

A center of excellence is defined as an organizational unit that incorporates a set of capabilities that have been identified as an important source of value creation with the explicit intention that these capabilities be leveraged by and disseminated to other parts of the firm. Procter & Gamble

has six development hubs that are focused on finding products and technologies that are specialties of their regions (Czinkota & Ronkainen, 2013, pág. 377).

Los CSC deben contar con un grupo de talento humano debidamente seleccionado y capacitado para el desarrollo de las actividades de excelencia antes mencionadas, entre otros elementos para su operación, y que se encuentran dentro de la Ley de Zonas Francas

### **Demanda de capital humano competitivo por parte de los centros de servicios compartidos**

Uno de los elementos de mayor relevancia que fueron considerados por las empresas que decidieron ubicar sus CSC en Costa Rica fue, sin duda alguna, la capacidad educativa y profesional de los costarricenses.

Las empresas trasnacionales realizan un análisis exhaustivo en distintos países del mundo con la finalidad de poder encontrar la mejor combinación de factores, no solo del ambiente político, económico, social, infraestructura sino de la mano de obra calificada para que lleve a cabo sus operaciones.

En Costa Rica durante las últimas décadas se ha dado un crecimiento acelerado de CSC hecho que no solo potencia la demanda de capital humano, sino que también incrementa la competitividad laboral de los costarricenses al tener que acceder a un mercado de mucha necesidad y exigencia en cuanto a requerimientos y habilidades se refiere.

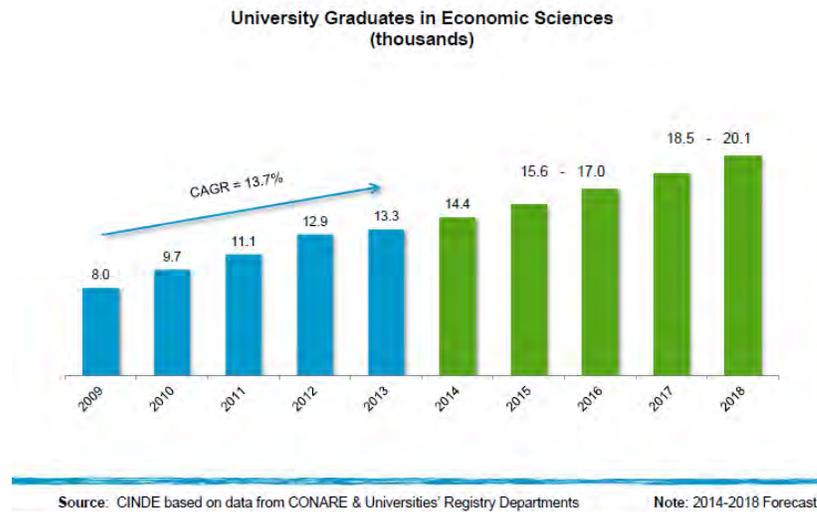
Las estadísticas que en este sentido maneja CINDE se refieren a que de la población de estudiantes universitarios graduados que han obtenido su título dentro del ámbito de las ciencias económicas es del 28.9%; dichos graduados recibieron su educación en las siguientes áreas de especialización, entre otras (CINDE, Costa Rica's workforce, 2014):

- Economía
- Administración de empresas
- Banca y finanzas

- Contabilidad

Gráfico 1

Graduados Universitarios en Ciencias Económicas



Fuente: (CINDE, Costa Rica's workforce, 2014)

Sin embargo, las empresas localizadas en Costa Rica no están logrando capturar la cantidad necesaria de capital humano debido a que y de conformidad con los requisitos que están buscando dentro del mercado laboral, se ha disminuido y en la actualidad son escasos.

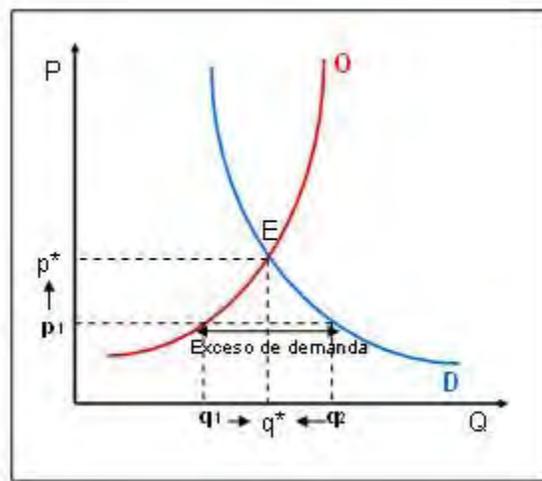
Dentro del siguiente comentario de *El Financiero* citado por Centralamericadata.com, se expresa de manera clara este hecho basado en un estudio llevado a cabo por Manpower, sobre la demanda laboral en Costa Rica:

El enfoque globalizado de la economía costarricense, acentuada en la promoción de exportaciones y la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), ha diversificado y ampliado la demanda de la fuerza laboral especializada en tecnología, informática, ingeniería industrial, eléctrica, electromecánica, mecatrónica y en el área administrativa con las certificaciones y el idioma inglés como requisitos imprescindibles de valor agregado. Las empresas también han

cambiado en las ponderaciones que dan a las solicitudes, dando ahora un peso de 60% al conocimiento y un 40% a las habilidades (Centralamericadata.com, 2014).

Esta realidad lo que ocasiona es que a mayor demanda laboral y oferta laboral inferior, se dé un exceso de demanda laboral, la cual no se está logrando compensar por medio del incremento de la oferta. Lo que está sucediendo es que las empresas para lograr acceder a la mano de obra requerida, mejoran las condiciones laborales y se presentan de manera más atractiva a los profesionales, para lograr atraer al personal requerido y como consecuencia desplazan estos recursos de una empresa a otra, manteniendo el exceso de demanda en el mercado laboral.

Gráfico 2  
Exceso de Demanda laboral



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Esta es la realidad actual que afecta la contratación oportuna del capital humano necesario para cubrir la demanda de las empresas bajo la figura de CSC en el ámbito de la administración y las finanzas. Para apoyar esta realidad, se hace referencia Centralamericadata.com, quienes con base en la información de *El Financiero* comentan lo siguiente:

Sin embargo, se da la paradoja de que las empresas no encuentran los puestos que requieren. Un estudio de Manpower Group reportó que en el 2013 el 40% de las empresas de Costa Rica

enfrentaron dificultades para cubrir vacantes. Es decir, la oferta laboral no coincide con la demanda de las corporaciones (Centralamericadata.com, 2014).

La demanda de capital humano por parte de las empresas transnacionales mencionadas, requieren contratar mano de obra capacitada con un perfil que contenga entre otras cosas estudios superiores en las ciencias económicas, manejo de programas de cómputo específicos como SAP, conocimientos de Certificaciones de Calidad ISO, la administración de proyectos, estudios de Six-sigma y sus correspondientes certificaciones, el inglés como segundo idioma y un tercer idioma preferiblemente que por lo general es el portugués; así como una serie de habilidades o “*softskills*” tales como: manejo de paquetes de computo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo y negociaciones; entre otros, dentro de ambientes multinacionales, interculturales y multidisciplinarios.

Al respecto Evelyn Fernández publica en *El Financiero* su artículo titulado “Conozca el nuevo perfil del mercado laboral” y comenta lo siguiente: “Por puestos, la administración de empresas y contabilidad son muy versátiles para cubrir diversos cargos, aunque ahora es necesario darles un valor agregado como el manejo de un segundo idioma y las certificaciones” (Fernández, 2014).

La investigación en relación a los aspectos por los cuales hay déficit de oferta laboral será un factor y valor agregado para lograr entender cuáles son los motivos por los cuales se presenta actualmente esta condición en el mercado laboral.

## Capital humano

El concepto de capital humano fue acuñado luego de una serie de términos que a lo largo del tiempo se utilizaron para referirse a las personas que prestan sus servicios laborales como por ejemplo: empleados, colaboradores, recurso humano entre otros.

Sin embargo, el término capital humano es más amplio y pretende no solo capturar el acervo de conocimientos de los seres humanos adquiridos en los procesos de aprendizaje formal, sino que también incluyen todas las facultades adquiridas a través de los años y que se convierten en ese activo difícil de ser valorado.

El profesor Steve Pischke se refiere a este concepto como se indica seguidamente: “Loosely speaking, human capital corresponds to any stock of knowledge or characteristics the worker has (either innate or acquired) that contributes to his or her “productivity”. This definition is broad, and this has both advantages and disadvantages” (Pischke, 2014, pág. 9)

Otra definición que ha sido capturada de la página web Investopedia explica el término de la siguiente forma:

A measure of the economic value of an employee's skill set. This measure builds on the basic production input of labor measure where all labor is thought to be equal. The concept of human capital recognizes that not all labor is equal and that the quality of employees can be improved by investing in them. The education, experience and abilities of an employee have an economic value for employers and for the economy as a whole (Investopedia, 2014).

Sin embargo hay muchos discursos en torno a la facilidad o la complicación de lograr valorar a los seres humanos como activos, sin embargo se han desarrollado numerosos estudios para tratar de tener un acercamiento a estos conceptos e intentar poder cuantificar cuanto representan estos conocimientos para las empresas que contratan los servicios de los seres humanos.

Dentro del artículo denominado como “The Human Value of Enterprise” el autor Andrew Mayo hace un análisis más detallado de este concepto y de cuál es el tratamiento adecuado de darle a este importante activo de las empresas en comparación con una evaluación financiera:

The valuation of the companies has progressively change since about 1990, putting a much higher value on intangible assets like knowledge, competence, brands, and systems. These assets are also known as the *intellectual capital* of the organization. The issue is that we have no comparable system of measurement that enables us to give these the same balanced attention we give to financial matters (Mayo, 2002, pág. 107).

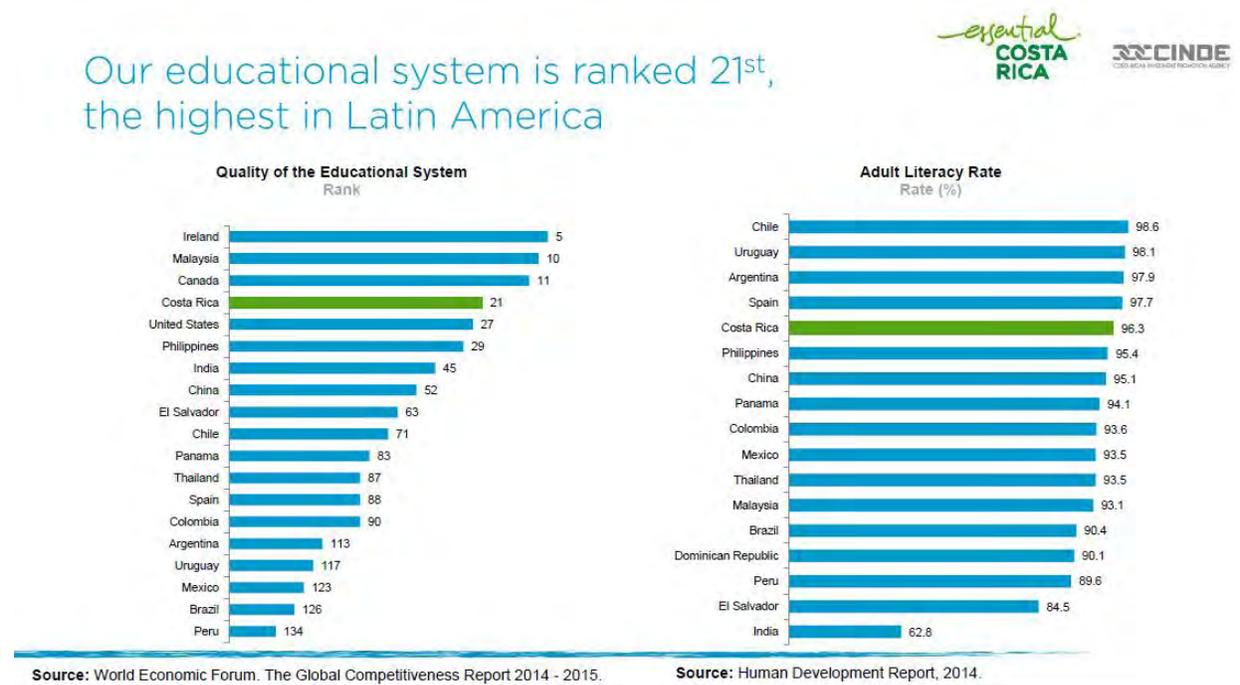
Es por esta razón que muchas de las empresas globales buscan establecer sus operaciones en regiones de la tierra que cuenten con un capital humano con las características y capacidades apropiadas y que sirvan como elemento de desarrollo de sus operaciones transnacionales.

*Capital humano en Costa Rica.*

Tal como se ha comentado en secciones precedentes, el capital humano en Costa Rica ha sido altamente calificado y se ha posicionado como número uno a nivel latinoamericano.

Gráfico 3

Ranking mundial del sistema educativo costarricense



Fuente: (CINDE, Costa Rica’s workforce, 2014)

Este ha sido el resultado de años de democracia que ha sido el elemento diferenciador del desarrollo de Costa Rica y que ha ganado más importancia en los últimos años con la promoción de la inversión extranjera directa y por consiguiente la ubicación en el territorio costarricense, de operaciones conocidas como centros de servicios financieros.

Las nuevas tendencias en recursos humanos, le dan importancia absoluta a este activo dentro de las organizaciones y como tal se ha hecho difícil poder cuantificar lo que el mismo puede brindarle a las empresas, si en términos financieros se lograra contabilizar.

## **Educación, capital humano y competitividad**

La educación juega un papel de relevancia en el desarrollo de las naciones y es con base en ella que se logra alcanzar niveles de especialización de alto nivel, lo cual se convierte en el activo más significativo de las empresas que, para lograr desarrollar sus actividades y posicionarse a nivel mundial dentro de los mercados globales, requieren cada vez más de capital humano altamente calificado para lograr niveles de desarrollo y calidad superiores en sus procesos y operaciones.

Costa Rica cuenta en la actualidad con un importante sector educativo y dentro del informe presentado por CINDE se menciona que hay 60 universidades entre las cuales 5 son públicas y 55 son privadas.

Además, el sistema educativo nacional cuenta con una importante cantidad de colegios técnicos o vocacionales que, de conformidad con el informe de CINDE, alcanzan el número de 217 instituciones y además se cuenta con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) que colabora entre otras cosas, con cursos de idiomas para contribuir con el desarrollo de los costarricenses, de cara a los requerimientos de las empresas transnacionales.

Con todos estos elementos de educación, más las capacidades y habilidades adquiridas a lo largo de la vida laboral, los costarricenses se encuentran en ventaja competitiva con el resto de latinoamericanos debido a que, no todos los países latinos cuentan con una educación pública subvencionada por el Estado desde la primaria hasta la universitaria, tal como en Costa Rica; además es importante mencionar que el país ha desarrollado un creciente sector de educación privada, de igual manera desde la primaria hasta la universitaria y muchas de las universidades privadas están alcanzando niveles de competitividad en comparación con universidades de orden mundial.

## *Oferta laboral en Costa Rica*

La oferta laboral en Costa Rica está compuesta por la población económicamente activa (PEA), dentro de esta se encuentran los estudiantes de todos los niveles que aún no están laborando, así como los profesionales que ya se encuentran contratados por alguna empresa, así como por aquellos que a pesar de contar con conocimientos y edad, aún no encuentran trabajo.

Los datos estadísticos que en este sentido maneja CINDE mencionan que la fuerza laboral al 2013 era de 2.21 millones de personas, el porcentaje de mujeres dentro de esta fuerza laboral es del 39.4% y el desempleo al 2013 era de 8.5%. (CINDE, Costa Rica's workforce, 2014).

Uno de los retos a los cuales se enfrentan las empresas dentro del mercado laboral costarricense es lograr encontrar el capital humano requerido para el desarrollo de las actividades propias de sus negocios, en este sentido y tomando en consideración que los profesionales para los CSC deben contener un perfil específico y que dicho perfil debe contemplar elementos de mayor exigencia de formación y de habilidades, la oferta laboral de profesionales con estos perfiles se ha visto disminuida en los últimos años y ahora las empresas están analizando cómo resolver estos baches del mercado laboral para lograr permanecer y hacer crecer sus operaciones a nivel nacional.

En la sección de Conclusiones del trabajo de investigación desarrollado por Villegas y Ulate, denominado *Análisis Dinámico del Desempleo en Costa Rica para el periodo 2010-2011*, se refieren a este aspecto de la siguiente forma:

Al analizar el comportamiento dinámico del mercado laboral costarricense en el corto plazo se logró identificar algunas características que tienen efecto sobre el desempleo. Se puede concluir que aspectos como: la edad, el nivel educativo, el hablar otro idioma, el género, el estado conyugal, la zona de residencia, el encontrarse en subempleo, la experiencia laboral y la rama de actividad influyen sobre el empleo y desempleo de las personas (Villegas & Ulate, 2013, pág. 52).

Además, dentro su estudio ellos también concluyen sobre las capacidades que deben tener los costarricenses, no solo para conservar sus puestos de trabajo sino para poder acceder a empresas transnacionales entre otras y que son imprescindibles para conservar sus puestos de trabajos:

La población que cuenta con un mayor nivel educativo es la menos afectada por el desempleo, ya que la educación amplía conocimientos, destrezas y habilidades generales para mejorar sus capacidades productivas. De igual forma, el hablar otro idioma es un factor importante en el mercado laboral costarricense, por el crecimiento del sector exportador y aumento de las empresas internacionales, principalmente en actividades de servicios (Villegas & Ulate, 2013, pág. 52).

En un estudio realizado por Pallavicini, González y Rojas, basado en una encuesta realizada por la CEPAL se hace referencia a este aspecto como se indica seguidamente:

Si bien en el país se han hecho mejoras importantes en el sistema educativo que ha permitido una reducción de la fuerza de trabajo sin calificación de un 25% en 1990 a un 14% en el 2007, el 44,19% de las empresas entrevistadas consideran que tienen problemas para encontrar personal con cierto nivel educativo, en comparación con el 40,70% de empresas que consideraban que hace cinco años tenían el mismo problema (Pallavicini, González, & Rojas, 2011, pág. 26).

Estas empresas que manifiestan sus problemas para lograr ubicar el personal idóneo están pensando en planes de acción estratégicos para lograr, no solo reforzar los conocimientos de sus profesionales contratados, sino para buscar algún tipo de coyuntura en el mercado laboral costarricense para que en un corto plazo, la oferta de personal idóneo se pueda incrementar y la demanda por este tipo de profesionales pueda ser satisfecho de una manera más oportuna.

### **La enseñanza-aprendizaje de administradores con base en el enfoque de competencias**

A lo largo de los procesos de estudio desarrollados se ha logrado determinar que en la actualidad la formación y educación de los profesionales dentro del ámbito de la Administración, deben no solo contener un componente teórico tradicional sino que también se debe enfocar su aprendizaje en el desarrollo de las competencias o *Soft Skills*, así como otras destrezas y habilidades como los idiomas globales (inglés) entre otras.

Ignacio Gómez Roldán (2005), cita a Polo y Llano para definir las competencias como: “las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las

tareas propias de la administración y la gerencia, y alcanzar con éxito los objetivos de la organización” (Gómez Roldán, 2005, pág. 46).

De tal suerte que las empresas al abordar el tema de contratación de capital humano tienen expectativas de lograr encontrar los recursos adecuados y capaces de lograr llevar a la organización a posicionarse de conformidad con los lineamientos estipulados dentro de sus objetivos empresariales.

Adicionalmente es importante mencionar que el desempeño de los individuos dentro de la función administrativa es evaluado y valorado con la finalidad de poder determinar la efectividad del recurso en el desempeño de sus asignaciones y responsabilidades y muchas veces es necesario hacer ajustes o cambios en las capacidades para lograr una mayor efectividad.

En este sentido Gómez (2005) cita de la siguiente manera:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Gómez Roldán, 2005, pág. 47).

Adicionalmente, es importante comprender que los reclutadores no solamente se enfocan en los conocimientos adquiridos en las instituciones de enseñanza, sino que también se deben considerar las capacidades y conocimiento de las personas, adquiridos a través del tiempo laboral desarrollado y que dan un valor agregado los conocimientos académicos; los autores nombran esta parte del crecimiento de su acervo de conocimientos como el “saber hacer”.

En este sentido, Gómez (2005) se refiere de la siguiente manera:

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer (Gómez Roldán, 2005, pág. 47).

Por lo tanto, el capital humano, tal como se definió en el apartado precedente, es algo más que un cúmulo de estudios realizados en las aulas y que carecen de elementos vivos y de constante cambio y evolución.

De igual manera, Gómez (2005) hace referencia a este concepto al citar al INEM de la siguiente manera:

El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM, España) (Gómez Roldán, 2005, pág. 47).

De esta manera cuando nos remitimos a la forma en que las instituciones educativas están desarrollando y aportando para el crecimiento de sus estudiantes, podemos darnos cuenta que hay una serie de posibles debilidades que están latentes y deben ser solventadas de una manera más integral, con la finalidad de poder proporcionar al mercado laboral, profesionales con una formación más sólida y adecuada a la realidad social, económica y cultural, no solo a nivel nacional, sino que también dentro del plano mundial o global.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones y que involucra a las diferentes dimensiones de la persona. Este enfoque holístico integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo, de tal manera que incorpora la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Gómez Roldán, 2005, pág. 47).

En tal virtud, Gómez (2005, pág. 47) considera que: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Gómez Roldán, 2005).

Es importante mencionar que de acuerdo con los estudios que han desarrollado los investigadores en términos del desarrollo de las competencias, las mismas se pueden clasificar en tres tipos; genéricas, laborales y básicas, las cuales se detallan seguidamente:

1. Genéricas, las cuales se refieren a los comportamientos y las actitudes de las personas de cara a las tareas propias de la organización, estas son el producto de la visión y misión de la empresa, sus políticas y procedimientos, así como asociadas con el desempeño del empleo, contratación y permanencia dentro de la empresa (Gómez, 2005).

En esta dirección, Charles Woodruffe, citado por Gómez (2005) las clasifica de la siguiente forma:

- Aptitud de conocimientos para estar bien informado.
- Astucia para tener entendimiento claro.
- Razonamiento para encontrar alternativas.
- Organización para trabajar productivamente.
- Enfoque en conseguir resultados.
- Liderazgo.
- Sensibilidad para identificar otros puntos de vista.
- Cooperación para trabajar en equipo.
- Orientación para conseguir objetivos de largo plazo.

2. Laborales, las que son focalizadas y específicas de la organización y que pueden ser desarrolladas exitosamente.

Al respecto Dulewicz, citado por Gómez (2005) se refiere a las competencias laborales gerenciales intermedias de la siguiente forma:

- Intelectuales: perspectiva estratégica; análisis y valoración; planeación y organización.
- Interpersonales: manejo de personal, persuasión, asertividad y decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.
- Adaptabilidad y resistencia.

- Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.
3. Básicas: las básicas son las proporcionadas por los centros de estudios , los cuales se refieren al desarrollo de conocimientos específicamente fundamentales, dentro de los cuales se pueden encontrar los siguientes:
- Habilidades básicas: capacidad lectora, escritura, matemáticas, hablar y escuchar.
  - Desarrollo de pensamiento: pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, capacidad de aprender y razonar (organizar conceptos).
  - Cualidades personales: autorresponsabilidad, autoestima, sociabilidad, auto-dirección, integridad.

Las personas son las responsables de lograr desarrollar sus competencias a lo largo del tiempo y que mucho de ello depende de la más acertada selección de los currículos o planes de estudio que desarrollen y que les permita adquirir las primeras destrezas, cruciales en la búsqueda de oportunidades laborales.

El criterio de selección de las empresas, se basa no solo en la formación académica del postulante, sino que también en cómo el centro de estudios ha logrado comprender las necesidades del mercado laboral y en la forma en que su producción de profesionales se basa en el desarrollo de las habilidades y competencias tan apreciadas por las empresas actuales.

Dentro del proceso de formación académico, los estudiantes están expuestos a una serie de factores grupales en los cuales, la mayoría de las veces, no están debidamente asignados los roles de los participantes y esto hace que, por la necesidad de salir adelante, el grupo acarrea a aquellos individuos que no representan un gran valor agregado o que no aportan con sus criterios personales, lo que ocasiona que al final todos logren obtener los mismos resultados aun considerando los que no fueron efectivos en el proceso.

El desarrollo de competencias como se ha visto hasta el momento, no es un tema de “títulos”, es más bien un crecimiento personal, que mucho tiene que ver con la individualidad y cómo la persona

logra reforzar su crecimiento personal, enfrentándose a situaciones de estrés y que por medio de ellas lograrán desarrollar con mejor refinamiento sus competencias, tales como la toma de decisiones, capacidad de análisis, iniciativa, mentalidad creativa, trabajo en equipo, resolución de problemas, entre otros.

Para que las instituciones académicas puedan contribuir con el desarrollo de las competencias de sus estudiantes, es importante tal como lo menciona Gómez (2005) que desarrollen programas más enfocados en competencias más que en la metodología academicista tradicional:

La formación de competencias actitudinales, como la iniciativa, la proclividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa y la resolución de problemas se generan más en las estrategias pedagógicas utilizadas que en los contenidos. Ambientes educativos agradables, profesores motivados, aprendizaje por medio del diagnóstico y la resolución de problemas, y la utilización de diversos medios didácticos son fundamentales para crear las competencias personales (Gómez Roldán, 2005, pág. 51).

Por otro lado, las instituciones académicas que están logrando reforzar sus programas de estudios basados por competencias, se están caracterizando, tal como lo menciona Gómez (2005) por el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Focalizarse más en el desempeño que en los contenidos de los cursos.
- Mejorar la relevancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional de programas academicistas.
- Facilitar la integración de contenidos aplicables al trabajo.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos.
- Transformar el papel de los docentes hacia la facilitación, la provocación o la motivación.
- Flexibilizar.
- Mayor autonomía y responsabilidad al estudiante.

De tal suerte, no será fácil que las instituciones académicas puedan evolucionar rápidamente hacia programas más desarrollados o basados en el desarrollo de las competencias, sin embargo el

abordaje del tema es crucial para lograr actualizarse en la realidad nacional y mundial, en donde por lo general las escuelas de Administración de Negocios tienen una importante imagen en el plano mundial y todas se siguen en cuanto al mejoramiento continuo de sus habilidades para proporcionar a los estudiantes el mejor modelo.

## CAPÍTULO III

### Metodología de la investigación

#### Definición de la metodología

El proceso de investigación es un medio por el cual se generan nuevos conocimientos y también se logra validar y o refutar premisas que hayan sido planteadas preliminarmente, para lograr encontrar las respuestas adecuadas y poder brindar posiciones a favor o en contra de las mismas; también, con base en los resultados, se logra determinar planes de acción para lograr implementar las mejoras o nuevos modelos que desarrollan la evolución y mejoramiento continuo del quehacer humano.

Los trabajos de investigación son desarrollados con base en una metodología que ha sido definida a través de los años y por medios convencionales y de aceptación mundial y lo que con base en estos elementos, se promueve es la utilización de factores estándares o normas de aplicación y aceptación general, que darán como resultado un proceso homogéneo en cuanto al desarrollo de trabajos similares.

Sin embargo, el investigador será quien debe definir cuál será el camino a seguir y qué medios o metodología aplicar para lograr alcanzar su propósito final. Al respecto Hernández et al (2010), en su prólogo comentan en relación con este aspecto lo siguiente:

Los autores creemos en el “pluralismo metodológico” o la “libertad de método”, por ello podemos ser considerados pragmáticos. Estamos convencidos de que tanto la investigación cuantitativa, como la cualitativa y la mixta han proporcionado aportes trascendentales al conocimiento generado en las diferentes ciencias y disciplinas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. xxv).

#### Tipo de investigación

Tal como se comentó hay diferentes tipos de investigación y la selección de uno u otro método es una decisión que el investigador debe tomar, con base en los elementos principales e imperantes de su estudio y su tema de investigación.

Sin embargo y considerando el tipo de estudio que se pretende desarrollar en esta investigación la nuestra se puede catalogar como investigación de campo. Las investigaciones de este tipo son las que se enmarcan dentro de la investigación cualitativa. Hernández et al. (2010, pág. 364) se refieren a este tipo de investigación de la siguiente forma: “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”.

### *Estudios descriptivos y exploratorios*

Los estudios que se desarrollan dentro del plano administrativo y que revisten en algún porcentaje un componente sociológico y económico se realizan, en múltiples oportunidades, como producto de la observación, análisis e interpretación de los datos, así como elementos o investigaciones poco abordadas; estos estudios contienen por lo tanto un alcance descriptivo y exploratorio.

Hernández et al. (2010) se refieren al alcance descriptivo de la siguiente manera:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

Por otro lado, también se ha considerado el estudio exploratorio para el desarrollo de esta investigación, estos estudios son definidos por Hernández et al. (2010) como se menciona seguidamente:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 79)

Con base en las definiciones proporcionadas anteriormente, se logran claramente ubicar los alcances de esta investigación dentro del descriptivo y del exploratorio, considerando que el objeto de estudio está centralizado en el capital humano y los perfiles que estos deben tener para lograr ser contratados por los centros de servicios compartidos enfocados en administración y finanzas.

En virtud del tipo de investigación que se va a desarrollar, para lograr obtener los resultados esperados de este estudio, se van a considerar tres elementos que van a aportar la información a saber:

- a) La información que sea proporcionada por los departamentos de recursos humanos de los centros de servicios compartidos seleccionados para esta investigación.
- b) La información que sea recopilada de los centros de estudios técnicos y universitarios en relación con la formación del capital humano requerido por los centros de servicios compartidos.
- c) Información obtenida de CINDE en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el mercado laboral costarricense en la actualidad, entre otros.

### **Enfoque de la investigación**

La investigación que se va a desarrollar ha sido enmarcada dentro del enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) que se basa precisamente en la recolección de datos por parte del investigador sin estar de por medio una medición numérica con la finalidad de poder determinar las preguntas de investigación durante el proceso interpretativo llevado a cabo.

Este enfoque tiene diferentes características, sin embargo una de las más relevantes y que se debe tener muy en cuenta durante el proceso de investigación es la siguiente:

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 10)

Como se ha mencionado, el enfoque de esta investigación es el cualitativo debido a que obedece a un tipo de estudio relacionado con el mundo social; adicionalmente comentan Hernández et al. (2010):

Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 364).

Considerando que el estudio está enfocado en el análisis de un tema relacionado con la oferta y demanda laboral, el mismo se enmarca dentro del campo de la economía y por lo tanto dentro de las Ciencias Sociales.

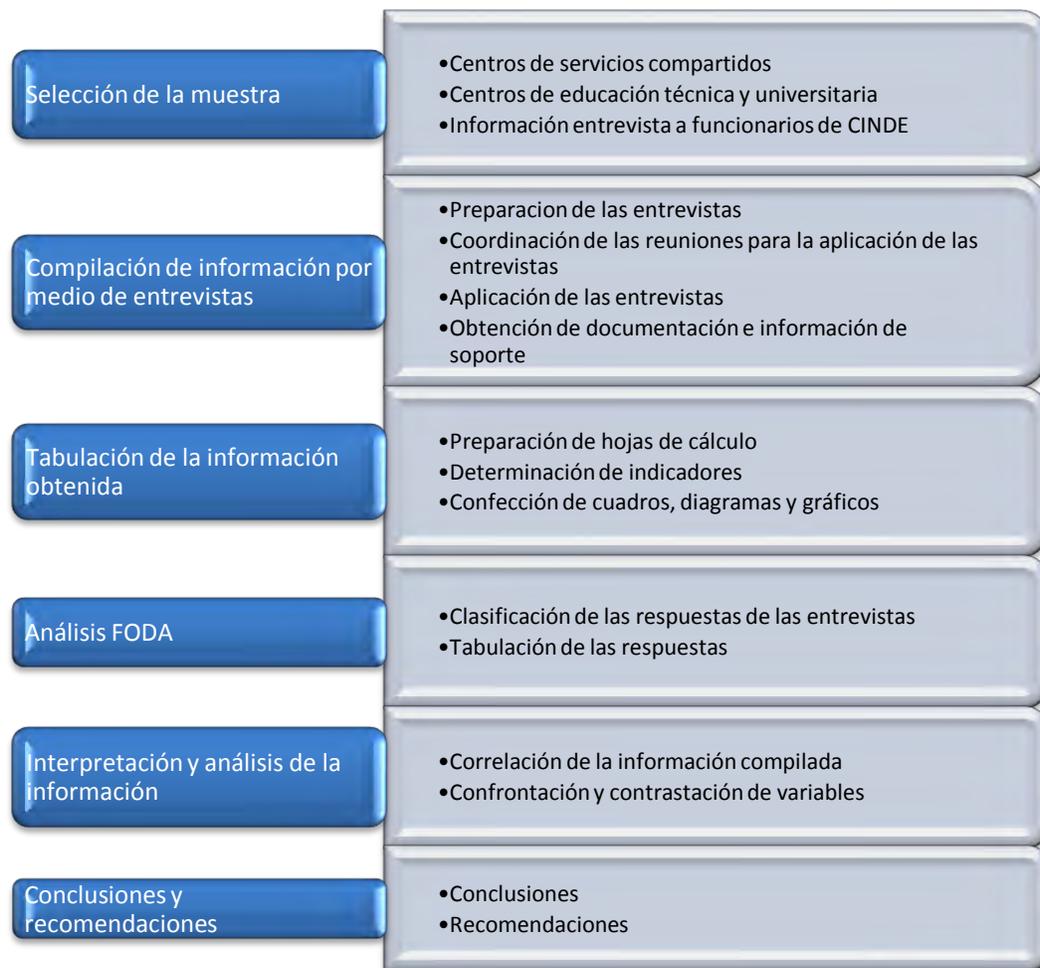
### **Diseño de la investigación**

Las investigaciones descriptivas tal como se ha venido comentando, deben tener un desarrollo planificado y ordenado de tal suerte que permita paulatinamente ir haciendo modificaciones o aportaciones con el proceso de desarrollo de la misma, pero hay algunos elementos que deben también ser considerados con la finalidad de poder acotar de manera más precisa el rumbo del análisis que se esté desarrollando.

El diseño de la investigación permite definir el plan de acción o la estrategia que se va a emplear con la finalidad de conseguir la información necesaria para el estudio.

Para la investigación que se va a desarrollar, se ha diseñado o se ha determinado el siguiente plan de acción:

Cuadro 2  
Plan de Acción



Fuente: Elaboración propia, 2015

### *No experimental*

Los diseños no experimentales no pretenden hacer manipulaciones de las variables, estas son básicamente desarrolladas por medio de la observación de hechos y fenómenos dentro del plano habitual o normal y con base en ellos se procede a realizar análisis de las mismas. Por lo tanto se basan en situaciones que ya han sido dadas o se están dando sin la manipulación o intervención del investigador, los hechos son por lo tanto ex – post facto. Tal como lo comentan Hernández et al. (2010, pág 149): “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

Otro aspecto importante de ser considerado dentro de este tipo de investigación es que no existe ningún tipo de influencia directa o indirecta del investigador hacia estas variables estudiadas, solamente se dará la simple observación o recopilación de datos por medio de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, recorridos, valoraciones in situ, así como investigación de información existente sobre las situaciones que ya están dadas en los elementos estudiados.

Con base en la información compilada a partir de las variables estudiadas, se realizarán análisis correlacionales de la información y la tabulación de datos con la finalidad de poder resumir dicha información valiéndose de herramientas convencionales tales como el análisis FODA o el diagrama de Ishikawa (diagrama de la espina de pescado), que serán utilizados durante el presente estudio y con base en los resultados, presentar la información por medio de indicadores, gráficos, cuadros o diagramas, las tendencias, interrelaciones o correlaciones de las mismas y por medio de esta información procesada, poder inferir en el universo.

Como apoyo a esta idea citamos a Hernández et al. (2010) quienes comentan:

En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 149).

Con base en el plan de acción propuesto, para lograr abordar esta investigación y de acuerdo a la metodología no experimental de la misma; que dicho sea de paso, se basó en un análisis de las variables determinadas, así como la investigación de un fenómeno económico y social, ubicado dentro del mercado laboral costarricense; el mismo pretende vincular dichas variables para lograr determinar un patrón o patrones de; no solo de contratación de capital humano dentro de los centros de servicios compartidos, sino también de conocer sobre las reacciones de las entidades gubernamentales y educativas costarricenses públicas y privadas, ante los estímulos de la demanda laboral.

Hernández et al. (2010) mencionan tres elementos en los cuales se centran las investigaciones no experimentales las cuales son:

En algunas ocasiones la investigación se centra en:

- a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado
- b) Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- c) Determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 151).

Finalmente, es importante acotar que esta investigación de índole no experimental, seguirá una orientación transeccional o transversal debido a que la información que será analizada será recolectada en un momento dado en el tiempo y su objetivo por lo tanto es describir variables y como se ha explicado, también analizar y explicar su incidencia e interrelación en ese momento dado en el tiempo.

Las investigaciones transeccionales o transversales pueden ser clasificadas en tres vertientes:

- a) Diseños transeccionales exploratorios
- b) Diseños transeccionales descriptivos
- c) Diseños correlacionales-causales

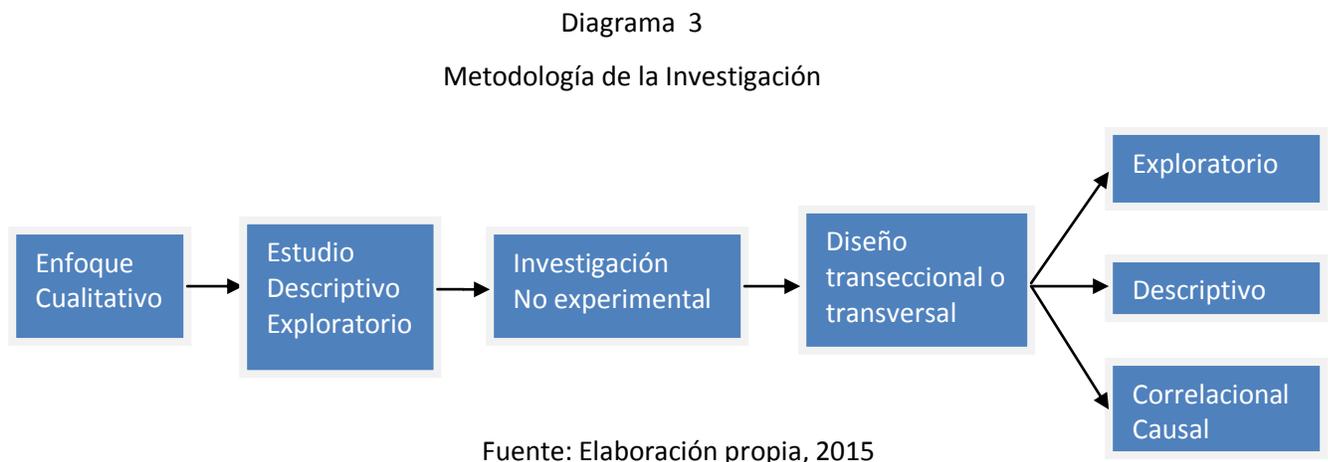
Las definiciones de estos diseños son otorgados por Hernández et al. (2010) de la siguiente forma:

“El propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico.( - )Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 152)

“(Diseños transeccionales correlacionales-causales) Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en

términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales). ( - )...los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 154-155).

La metodología de esta investigación y aplicada a este trabajo se puede resumir en el siguiente diagrama de flujo:



## Población

Los objetos sujetos de estudio de una investigación se conocen como población o universo. Hernández et al. (2010, pág. 174) brinda la siguiente definición: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, dentro del proceso de investigación el investigador se puede encontrar con una o más poblaciones o una interacción de ellas, que lo pueden confundir al inicio de su determinación de este grupo de interés.

Sin embargo, hay que realizar un análisis de cuáles son los objetivos de su estudio e iniciar con la determinación o especificación de los elementos propios de ese universo que se desea estudiar y delimitar lo más adecuadamente posible.

La población sujeto de estudio es por lo tanto:

- Centros de servicio compartidos establecidos en Costa Rica en administración y finanzas

- Centros educativos técnicos y superiores del Gran Área Metropolitana
- CINDE

Por lo tanto, el hacer esta disertación del universo para lograr determinar la población que será sujeto de estudio, es imprescindible para poder acotar y evitar el sesgo de la información de la manera más adecuada posible.

Con base en esta acotación o población que ha sido determinada, el investigador para poder proceder a realizar la investigación, deberá hacer una selección de dicha población, la cual se conoce como muestra.

### *Muestra*

Los estudios desarrollados por los investigadores son análisis de una porción de la población que se supone es congruente con el resto de la población a la cual pertenece y por lo tanto se hace una inferencia de los resultados de la muestra hacia el total de la población.

Hernández et al. (2010, pág. 175) comentan sobre la muestra que es: “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Para el caso de estudio en particular se ha delimitado el universo en dos componentes o variables de estudio los cuales son, por un lado el capital humano y por otro lado las empresas; ambas variables se encuentran dentro del territorio costarricense. Posteriormente se ha determinado que la población que desea ser estudiada es la de los profesionales costarricenses con estudios y habilidades para trabajar en los ámbitos de la administración y las finanzas; por otro lado se ha tomado a las empresas transnacionales que han abierto centros de servicios compartidos enfocados a la administración y a las finanzas en el territorio costarricense.

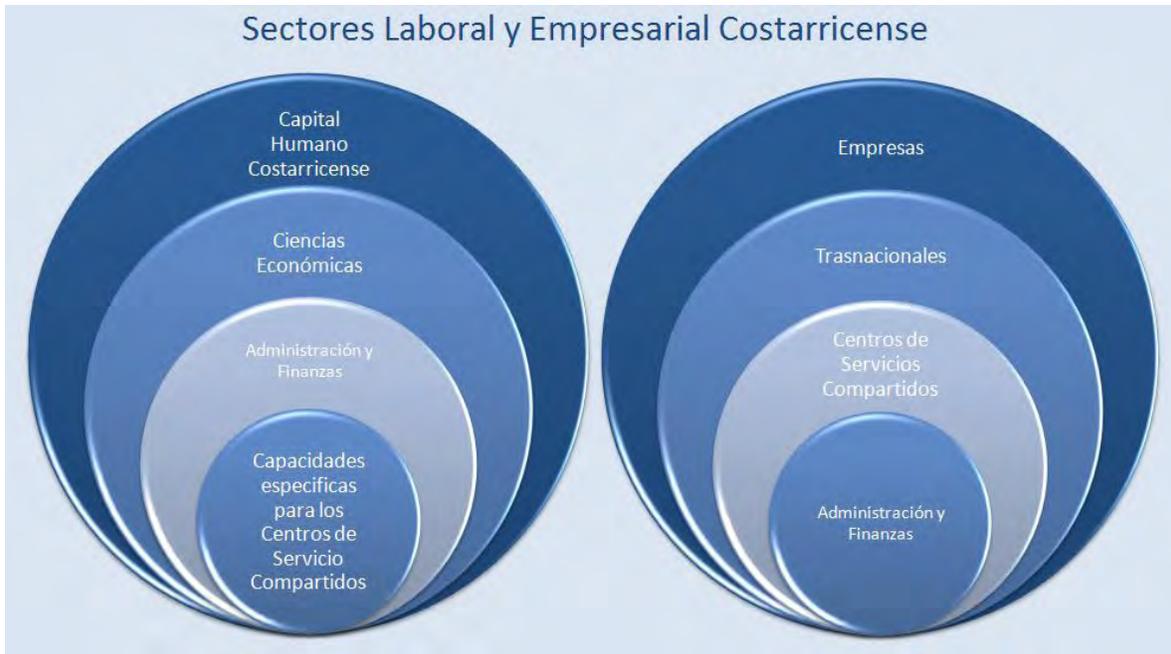
Con base en la lista de centros de servicios compartidos ubicados en el Gran Área Metropolitana se ha tomado la decisión de realizar una selección de cinco de ellos que por su naturaleza (empresas de

orden mundial, de las más grandes del mercado internacional y con estructuras desarrolladas en Costa Rica de gran magnitud y en constante crecimiento), son un adecuado referente de población bajo estudio. A ellos se les consultará sobre los perfiles de los profesionales que buscan dentro del mercado laboral costarricense, necesarios para desarrollar las funciones requeridas para el desarrollo adecuado de los procesos migrados a Costa Rica.

Por otro lado, para conocer si las instituciones educativas profesionales, están aportando la cantidad de capital humano requerido por estas empresas, se ha realizado una selección de ocho de ellas de entre las existentes dentro del Gran Área Metropolitana.

Como elemento de aporte de información y conocimiento a lo largo del tiempo se hará una entrevista a funcionarios de CINDE, quienes tienen bajo su responsabilidad el trabajar con los centros de servicios compartidos promoviendo las ventajas de invertir en Costa Rica y de acceder al mercado laboral local por su nivel de educación y las habilidades adquiridas para desarrollar actividades de alto desempeño y profesionalismo.

Gráfico 4  
Universo, Población y Muestra



Fuente: Elaboración Propia (2015)

### ***Tipo de muestreo***

Para determinar la muestra se ha tomado como elemento de selección el criterio del investigador, hecho que es congruente con la metodología basada en la muestra no probabilística o dirigida, que de acuerdo con Hernández et al. (2010, pág. 176) es: “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”.

### **Fuentes de información**

La investigación que se desarrolla dentro de este proceso tiene que estar basada en una serie de datos o fuentes de información que proporcionarán el conocimiento preliminar para poder ir descifrando cómo son los atributos de las variables y cómo estos atributos se entrelazan con las demás variables sujetas de estudio.

### *Fuentes primarias*

Las fuentes primarias son repositorios en donde se encuentra la información de primera mano, es información que no ha sido colectada, tabulada, analizada y compartida por otros investigadores en reportes u otros informes propios de sus autorías de investigación.

En el presente trabajo estas fuentes de información estarán dadas por medio de las entrevistas que se lleven a cabo a los sujetos determinados para tales efectos:

Los sujetos de información primaria son los siguientes:

- Personal clave de los departamentos de Recursos Humanos de los centros de servicios compartidos seleccionados.
- Personal clave de los centros de educación profesional técnicos y universitarios seleccionados para esta investigación.
- Funcionario de CINDE

### *Fuentes secundarias*

Las fuentes secundarias son todos aquellos repositorios de información que previamente han sido compilados por investigadores y posteriormente, después de un proceso de tabulación, se analizaron los datos y se socializaron con el resto de la comunidad.

Dentro de este tipo de fuentes podemos encontrar todas las fuentes bibliográficas como: libros, reportes, informes, periódicos, revistas, entre otros y todos los que se comunican a través de los medios electrónicos y de otros sistemas de información tecnológica: como cable, telefonía celular, Internet, etc.

Dentro de la presente investigación se ha accedido a información secundaria tal como la que se menciona seguidamente:

- Bibliografía variada (contenida en la sección de libros y otros medios y formatos electrónicos)

- Reportes y documentos proporcionados por los centros de estudio así como los suministrados por CINDE.
- Internet
- Videos

## Recolección de datos

Por medio de la recolección de los datos es que el investigador se va nutriendo de la información primaria y secundaria que está a su alrededor y a su alcance y que es un elemento crucial del proceso de investigación que se lleva a cabo.

De conformidad con lo que mencionan Hernández et al. (2010, pág. 409): “La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”.

Uno de los aspectos más relevantes a tomar en cuenta en este proceso es el hecho que es el investigador el propio instrumento de la recopilación de datos de la investigación, esto debido a que es él quien por medio de su intervención dentro del proceso se vale de todos los medios posibles para lograr alcanzar su objetivo. Hernández et al. (2010, pág. 409) mencionan: “él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.”

Además, también es importante mencionar que bajo la investigación cualitativa los instrumentos no son estandarizados y esto debido a que las fuentes de datos son múltiples y para ello se pueden utilizar, entrevistas, observaciones directas, documentos varios, materiales audiovisuales, entre otros.

El reto más grande que tiene el investigador es el de poder acceder al ambiente que se está estudiando y pasar desapercibido para lograr no solo capturar los elementos determinados para investigar, sino también todo lo que del ambiente en donde se halle inmerso pueda ser rescatado y que constituya un elemento de soporte para robustecer la investigación desarrollada.

Con la finalidad de lograr realizar un adecuado proceso de recolección de datos, se hará uso de las siguientes herramientas:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- *Focus Group*
- Documentación suministrada por las unidades sujetas del estudio.
- Otra información recopilada dentro del proceso de investigación.

## Variables

El proceso de investigación que se ha mostrado a lo largo de este capítulo, pretende por medio de una serie de actividades o secuencias, ir construyendo el marco metodológico por medio del cual se logrará finalmente compilar la información. Estas actividades serán analizadas y posteriormente se logrará concluir sobre ellas y sobre la población, tal como se mencionó en el plan de acción de esta investigación.

Cada uno de los atributos que se logre identificar para cada sujeto de estudio se conoce como variables y dichas variables van a adquirir mayor importancia cuando estas sean correlacionadas entre sí. La definición que nos da Hernández et al es la siguiente: “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 93)

**Cuadro 3**

**Cuadro de variables o cuadro de operacionalización de las variables**

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
1. Conocer las especificaciones técnicas de los profesionales demandados por los Centros de Servicio Compartidos en Administración y Finanzas con la finalidad de unificar los criterios y el desarrollar un inventario de requerimientos unificado.	Perfil Profesional	Las Competencias	Las empresas desarrollan prospectos de las posiciones a ser contratadas que contienen las especificaciones de las características y competencias del Capital Humano idóneo para ser contratado.	El investigador entrevista a representantes de Recursos Humanos de las compañías seleccionadas.	1. Aplicación preguntas relacionadas con los perfiles profesionales del cuestionario durante las entrevistas. 2. Prospectos de Posiciones de requeridas por la empresa.
	Inventario de competencias y capacidades	Inventario	Inventario construido con base en las especificaciones de las competencias de los puestos requeridas por los diferentes Centros de Servicios.	El investigador crea un inventario estandarizado de competencias requeridas por las compañías entrevistadas.	Formularios de las competencias requeridas por las empresas
2. Definir y conocer si la oferta de profesionales en el ámbito administrativo-financiero dentro del mercado laboral costarricense, satisface las necesidades y requerimientos de los Centros de Servicios.	Oferta laboral Administrativa Financiera	Oferta laboral	El mercado laboral puede ser clasificado por varios tipos de oferta laboral, uno de estos sectores es el de la Administración y Finanzas.	El investigador consulta las fuentes secundarias disponibles con la información relacionada con la oferta laboral de puestos de trabajo en Administración y Finanzas, con las especificaciones requeridas por los Centros de Servicios Compartidos.	1. Entrevista funcionario de CINDE 2. Fuentes secundarias disponibles en relación con la oferta laboral de posiciones de Administración y Finanzas, con las especificaciones requeridas por los Centros de Servicios Compartidos.
3. Evaluar si las acciones emprendidas por el gobierno, sus organizaciones e instituciones privadas, colaboran o aportan apoyo para cubrir la demanda de profesionales para los centros de servicios compartidos.	Iniciativas Publicas y Privadas.	Iniciativas	Iniciativas Publicas y Privadas desarrolladas para proporcionar a los Centros de Servicios Compartidos, el Capital Humano idóneo para satisfacer su demanda de profesionales en el campo de la Administración y Finanzas.	El investigador entrevistara a las instituciones técnico y de educación superior para conocer sobre las iniciativas desarrolladas así como sus programas de educación para satisfacer la demanda por profesionales en el campo de la Administración y Finanzas.	1. Consulta directa a los Centro de Estudios por medio de entrevista. 2. Revisión de los programas de estudios de los centros. 3. Recopilación de información sobre las competencias y perfiles de los alumnos de los centros investigados.
4. Determinar si los elementos: profesionales, empresas, Gobierno e instituciones privadas, están alineados o si existen oportunidades de mejora que deban de ser implementados para lograr solventar la oferta y demanda laboral, con las especificaciones requeridas por los Centros de Servicios oportunamente.	Análisis del alineamiento y confrontación de criterios	Análisis	Desarrollar un análisis de la información compilada con la finalidad de determinar si los actores de la oferta y la demanda, están debidamente alineados con los requerimientos o especificaciones demandadas por los Centros de Servicios Compartidos o si existen oportunidades de mejora.	El investigador con base en la información obtenida dentro de las diferentes etapas de investigación, desarrolla un análisis FODA y un grafico de Ishikawa para detectar afinidades u oportunidades de mejora de cada actor del estudio.	1. Tabulación de la información. 2. Preparación de análisis FODA. 3. Preparación de Diagrama de Ishikawa. 4. Presentación de Resultados.

Fuente: Elaboración propia (2015)

## CAPÍTULO IV

### Análisis e interpretación de datos

Una vez concluido el trabajo exploratorio, se ha logrado identificar una serie de componentes propios del resultado de la aplicación de las metodologías y técnicas descritas, los cuales obedecen a su vez, a la respuesta de los objetivos específicos que fueron planteados al inicio de la investigación.

#### Resultado de entrevistas a los funcionarios de las empresas

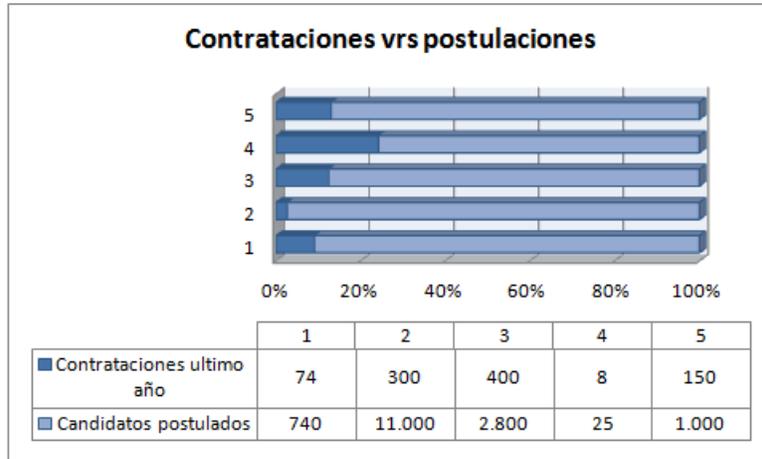
1. Conocer las especificaciones técnicas de los profesionales requeridos por los centros de servicio compartidos en el área de administración y finanzas con la finalidad de unificar los criterios y desarrollar un inventario de requerimientos estandarizado.

Con base en la información recopilada a través de las entrevistas aplicadas a los gerentes de recursos humanos y otros administrativos relacionados con el proceso de contratación de los cinco centros de servicios compartidos seleccionados, se logra obtener los siguientes resultados:

- Las empresas trasnacionales han tomado la decisión de ubicarse dentro del territorio nacional con la finalidad de poder acceder al mercado laboral, dentro del cual se puede hacer contratación de capital humano con las especificaciones y competencias requeridas por este tipo de empresas de servicios compartidos; este hecho es promovido e investigado por CINDE, con la finalidad de poder mantenerse a la vanguardia de los requerimientos de las empresas y poder promocionar entre las instituciones educativas un mejoramiento continuo de dichos requerimientos.
- Los resultados que sobresalen de las entrevistas aplicadas a los cinco centros de servicios compartidos y que están relacionados con la contratación que desarrollan, la cantidad de personas que aplican para concursar en la selección para dichos puestos y los motivos de descarte, se muestran a continuación:

Gráfico 5

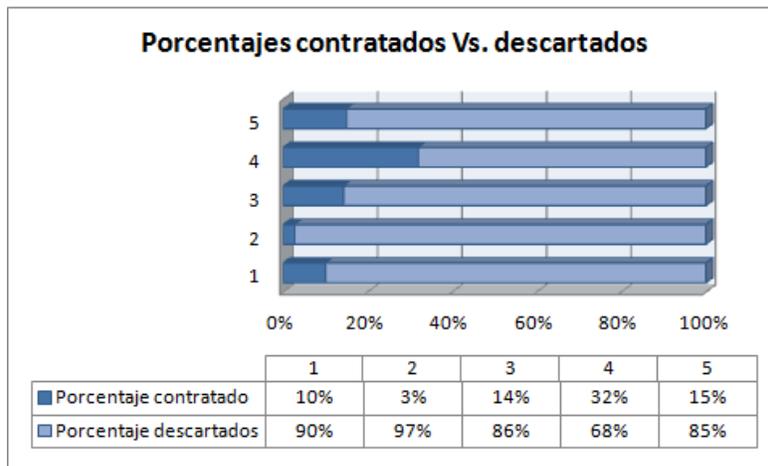
Contrataciones vs. Postulaciones



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico 6

Porcentaje contratados vs. descartados

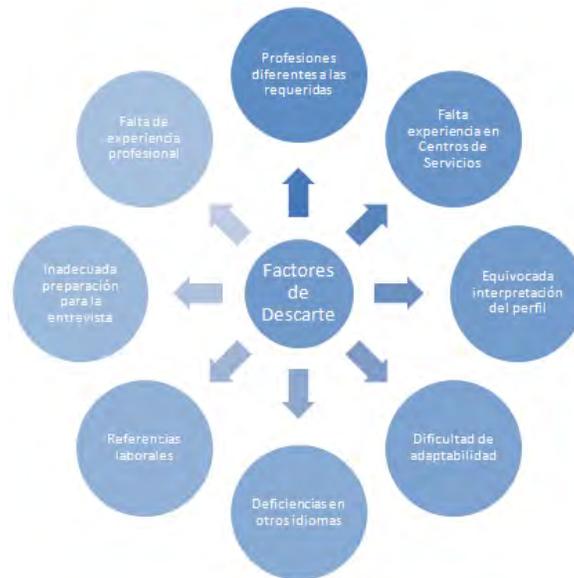


Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Como se observa en las gráficas anteriormente, para cada puesto que es contratado en dichos centros de servicios, hay aproximadamente una relación de 10 a 1, lo cual quiere decir que para poder contratar este recurso se está requiriendo una cantidad de 10 profesionales. De los profesionales postulantes, se hace una preselección y se determina una terna y de la misma se selecciona el mejor de los tres postulantes.

Cuando se hace la consulta sobre cuáles son los factores de descarte presentes durante el proceso, se comenta sobre factores como los que se indican seguidamente:

Gráfico 7  
Principales Factores de Descarte



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De las razones que se consideran más importantes y que están reflejadas en el gráfico 7, se puede comentar en detalle sobre las siguientes cuatro:

- **Profesiones diferentes a las requeridas:** dentro de la cantidad de currículos recibidos durante la preselección, hay postulantes de otras profesiones y con experiencia laboral completamente distinta a la relacionada con los centros de servicios compartidos en administración y finanzas; por ejemplo se reciben currículos de psicólogos, bibliotecólogos, ingenierías, abogados, educadores, entre otros. Este factor y posteriormente la revisión de la experiencia laboral hace un descarte casi automático por no estar dentro de los parámetros establecidos.
- **Falta de experiencia en centros de servicios:** en este sentido lo que la mayoría de las veces sucede es que los postulantes provienen de *call centers* y creen que la figura de centro de

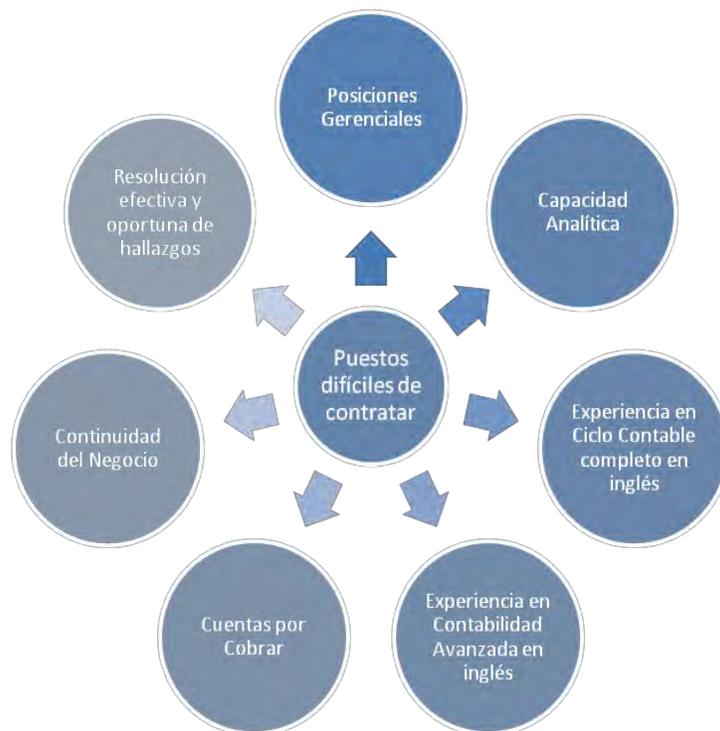
servicios compartidos es similar; sin embargo difiere en una serie de aspectos tales como: área profesional, experiencia laboral, manejo de lenguaje técnico específico de la administración y las finanzas, entre otros.

- **Deficiencias en otros idiomas:** iniciando por el inglés, los postulantes no contienen adecuados niveles de este idioma, no conocen la terminología técnica adecuada y relacionada con el área profesional, no son capaces de sostener una conversación en el idioma, la mayoría de las veces han estado acostumbrados a utilizar los “scripts” como sucede en los *call centers*, carecen de una correcta redacción y escritura en el idioma. Otros ejemplos son: se hace una oferta laboral para una posición que se requiere completo francés y hay postulantes que ni siquiera han llevado un primer nivel con este idioma o también para otros idiomas como el portugués o el alemán.
- **Inadecuada preparación para la entrevista:** muchos de los postulantes creen que el centro de servicios compartidos es igual a los *call centers* y asisten a las entrevistas usando el mismo tipo de vestimenta que emplean para esas labores; carecen de adecuados medios de comunicación y no cuentan con la habilidad interlocutora, lo cual desfavorece al proceso. Además, en cuanto a los temas relacionados directamente con las áreas propias del puesto, se dificulta comprender si los mismos están o no capacitados y preparados para desarrollarlos y por lo tanto los postulantes son descartados.

En relación a cuáles son las posiciones que son más difíciles de conseguir en el mercado laboral, las empresas dan a conocer las siguientes:

Gráfico 8

Puestos Difíciles de Contratar



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En relación con estas respuestas se puede observar como algunas de las áreas en las cuales se han hecho descartes de currículos, han sido precisamente los que no tienen fortalecidas estas áreas en el idioma inglés; además no han mostrado habilidades blandas relacionadas con la capacidad gerencial, manejo analítico, continuidad de negocio y la resolución efectiva de los problemas enfrentados en los negocios (lo cual puede ser traducido en el manejo de los temas relacionados con el control interno, riesgo y control).

- Requerimientos de las empresas para lograr contratar profesionales locales:

Las empresas transnacionales coinciden en que la formación, habilidades blandas, idiomas y habilidades de manejos básicos de paquetes de cómputo, entre otros requerimientos necesarios para proceder a la selección de un postulante como candidato a una posición dentro de la empresa, son los que se indican dentro del cuadro siguiente:

Cuadro 4

Formación académica, experiencia, habilidades, idiomas y otros requisitos.

Formación Académica, experiencia, habilidades, idiomas y otros requisitos.						
Requisitos		E1	E2	E3	E4	E5
Estudios formales	Técnicos o Universitarios	Si	Si	Si	Si	Si
Experiencia Laboral		Si	Si	Si	No	Si
Idiomas	Inglés, Portugués, Francés, entre otros	Si	Si	Si	Si	Si
Liderazgo.		Si	Si	Si	No	Si
Administración del tiempo.		Si	Si	Si	Si	Si
Trabajo en equipo.		Si	Si	Si	Si	Si
Ejercicio y delegación de autoridad.		Si	Si	Si	No	Si
Negociación y relaciones sociales.		Si	Si	Si	Si	Si
Toma de decisiones.		Si	Si	Si	Si	Si
Manejo positivo de conflictos.		Si	Si	Si	Si	Si
Comunicación.		Si	Si	Si	Si	Si
Habilidades de gestión (planeación, dirección y control) en áreas funcionales.		Si	Si	Si	No	Si
Empleo de herramientas lógicas para el análisis organizacional (estrategia, estructura, cultura y clima).		Si	Si	Si	No	Si
Investigación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.		Si	Si	Si	No	Si
Habilidades de pensamiento (interpretación y manejo de la información) orientadas a la generación de conocimiento sobre la organización.		No	No	Si	No	Si
Evaluación y adaptación de teorías administrativas y transferencias tecnológicas.		No	No	No	No	Si
Integridad personal.		Si	Si	Si	Si	Si
Responsabilidad social.		Si	Si	Si	Si	Si
Orientación humanista.		Si	Si	No	No	Si
Compromiso ciudadano.		Si	Si	Si	Si	Si
Actitud dialógica.		Si	Si	Si	Si	Si
Liderazgo empresarial y social.		Si	Si	Si	Si	Si
Espíritu innovador.		Si	Si	Si	Si	Si
Pro actividad.		Si	Si	Si	Si	Si
Actitud crítica y analítica.		Si	Si	Si	Si	Si
Sensibilidad a la realidad económica y social.		Si	Si	Si	No	No
Actitud emprendedora.		No	Si	Si	Si	Si
Perseverancia.		Si	Si	Si	Si	Si
Carácter solidario.		Si	Si	Si	Si	Si
Disposición al servicio.		Si	Si	Si	Si	Si
Paquetes de computo	SAP, Oracle, HOUST, entre otros	Si	Si	Si	Si	Si
Paquetes de trabajo de Windows, Word, Excel, Power point, Access, entre otros.	Shared Point	Si	Si	Si	Si	Si
Otros	Certificaciones, Calidad, Sig Sigma, PMI, otras					
		Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La formación es un elemento imprescindible que debe estar dentro del currículo del candidato, la cual, de conformidad con las empresas investigadas, puede ser técnica o nivel superior, esto dependiendo del requerimiento del puesto; de tal suerte que habrá posiciones: *Entry Level* (primer ingreso), *Junior Level* (más de un año y menos de cinco, con responsabilidad de supervisor), *Senior Level*

(5 o más años dentro de la empresa y con responsabilidades de supervisor o superiores); que son los que se demandan por parte de las empresas en el mercado laboral costarricense.

La experiencia profesional dependerá de las posiciones tal como se indicó anteriormente, por ejemplo para un *Entry level*, es probable que no se requiera experiencia o que contenga poca experiencia, mínimo un año. Sin embargo para posiciones como *Junior Level* sí es requerido contar con experiencia previa que de garantía de que el candidato entrará de lleno a abordar la posición y el proceso de entrenamiento puede ser desarrollado a la par del desarrollo de las actividades laborales propias del puesto.

Para posiciones *Senior Level*, los candidatos deben contar con una experiencia más extensa y tal como se comentó en el apartado anterior, son los puestos más difíciles de contratar a nivel nacional por no contar con la combinación perfecta entre estudios, experiencia, habilidades blandas y sobre todo con un manejo excelente del idioma inglés.

En cuanto al manejo de idiomas, se puede rescatar que, todas las empresas requieren inglés, el cual se solicita a un nivel B2 y también se requiere de otros idiomas, como el portugués y el francés, siendo estos requeridos a nivel similar al inglés, comunicación oral y escrita como un natural dentro de ese idioma.

Dentro de la información brindada, se puede observar como la mayoría de las empresas tienen una concentración en las habilidades blandas relacionadas con las competencias que se refieren al liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad de análisis, entre otras; estas habilidades, si bien es cierto se hace un reforzamiento dentro del aprendizaje de las personas en las instituciones académicas, no son un componente de estudio en sí mismo, debido a que deben ser desarrolladas por los individuos a lo largo de sus vidas y se basan en una serie de factores que fueron claramente comentados por los representantes de las empresas entrevistadas como se muestra seguidamente:

Gráfico 9

Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional



Fuente: Elaboración propia (2015)

Como se observa en la gráfica 9, el aspecto más importante que favorece o desfavorece en el establecimiento de estas competencias es el cultural; en este particular se comenta sobre la necesidad que tienen los profesionales de comprender que el éxito depende mucho de ellos y no de los elementos externos a los que las personas le asignan su factor de éxito supeditado a (se recomienda investigar la teoría en psicología *Locus de Control*). Algunos ejemplos de aquellos factores serían su entorno, anteriores jefaturas, débiles planes de formación, acercamiento con otras culturas como la norteamericana, entre otros; seguido de la idiosincrasia; la asimilación de competencias por medio de la transferencia de condiciones o situaciones similares de la masa, “el pobrecito”, la impuntualidad, el conformismo, la falta y sentido de urgencia, tomar las cosas y comentarios laborales como personales, así como observaciones puntuales en torno al hecho que el costarricense no quiere hacer un cambio de paradigma para enfrentarse a ambientes de trabajo más demandantes, entre otros; Dentro de otros factores también se destacan la falta de experiencia previa en centros de servicios compartidos, así como la estabilidad económica y social de los postulantes.

Dentro de los paquetes de cómputo, para algunas de las empresas que trabajan con paquetes estándares del mercado como SAP, es casi que un requisito indispensable el poder estar relacionado o familiarizado con algunos de los módulos de este; hay algunas instituciones, como los colegios técnicos que dentro de sus planes de estudios, le brindan al estudiante cursos especializados en este tipo de

paquetes, debido al acercamiento que estos colegios han tenido con las empresas en donde sus estudiantes realizan las prácticas profesionales para que al momento de ingresar a la empresa, el estudiante ya tenga esta etapa resuelta.

En cuanto a los paquetes básicos de operación de computadoras como ambiente Windows, Excel, Word, Power Point, entre otros, se asume que parte de la literalidad de los postulantes y parte de su formación básica ya contempla estos aspectos y por lo tanto, las empresas solamente esperan que los oferentes sean expertos y logren su desempeño en niveles avanzados.

Otros aspectos relevantes observados y comentados por las empresas tienen que ver con el hecho de poder contar con capital humano que posea certificaciones en varias áreas, esto debido a que es una tendencia mundial y está presente dentro de estas empresas transnacionales; entre ellas las ISO, Sig Sigma, PMI, SAP, Windows, entre otras, ellas son un complemento apetecido por estas empresas localizadas a nivel nacional.

Finalmente y dentro de este análisis en donde se han abordado los aspectos de contratación, la selección de los candidatos así como la determinación de las capacidades y competencias de los postulantes, es importante hacer también una revisión de la rotación de dicho personal y motivos de salida; esta información se incluye dentro del cuadro que se muestra a continuación. Nótese que dos empresas no brindaron su información por aspectos de confidencialidad en la data:

Cuadro 5  
Rotación de Personal

Rotación	
E1	ND
E2	0%
E3	12%
E4	18%
E5	ND

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las dos empresas que ya manifiestan un porcentaje de rotación, se menciona que los mismos obedecen a mejoras en ofertas laborales y por ende económicas, así como al cambio de carrera, lo que hace referencia a posiciones más específicas y a los deseos de superación del capital humano.

Como parte del proceso de investigación y tomando ventaja de la valiosa información otorgada por las empresas en relación con los aspectos propios del proceso de contratación, sus pros y contras, se muestra el análisis FODA desarrollado con base en esta información y que ayuda a identificar una importante cantidad de áreas de mejora dentro de, no solo el ambiente interno de las organizaciones, sino a nivel externo de las mismas.

Cuadro 6  
Análisis FODA

	EF	Fortalezas	ED	Debilidades
Análisis Interno	EF1	Programas desarrollados en el mejoramiento del inglés.	ED1	Insuficiente contacto con universidades que consulten sobre los requerimientos mínimos para que un estudiante tenga una oportunidad laboral.
	EF2	Comunicación con los colegios técnicos, intercambio de ideas y solicitud de fortalecimiento en áreas específicas.	ED2	Profesionales con bachillerato o licenciatura <i>entry level</i> no desean puestos básicos, a pesar de su falta de conocimiento profesional.
	EF3	Apertura para que los estudiantes y universidades se acerquen a conocer los modelos y estructura empresarial y lograr intercambios de ideas en la búsqueda de soluciones y mejoramientos conjuntos.	ED3	Insuficiente intercambio de ideas con el Gobierno con la finalidad de mejorar en aspectos relacionados con el perfil del profesional requerido para la empresa.
	EF4	Comunicación con CINDE y otras dependencias del Gobierno para promover el mejoramiento del capital humano		
	EF5	Programas para retención del personal.		
	EO	Oportunidades	EA	Amenazas
Análisis Externo	EO1	Individuos dar el paso para mejorar sus capacidades, competencias y mejoramiento en idiomas.	EA1	Candidatos jóvenes no cuentan con competencias desarrolladas.
	EO2	Conocer las oportunidades que tienen los profesionales no considerar la empresa como un proceso mecánico sino como un nicho de exploración de oportunidades de desarrollo.	EA2	Personas contratadas de otro tipo de empresas cuesta adaptación en centros de servicios compartidos.
	EO3	La capacidad de crecimiento de una persona en este tipo de empresa no es tan limitada, se puede crecer hasta de manera regional y global, hay posiciones con roles mundiales, que le permite al profesional moverse para otros centros, el aporte que se haga hace la diferencia.	EA3	Las personas se limitan mucho y no promueven su crecimiento personal a nivel de incremento de conocimientos y a nivel empresarial.
	EO4	Cambio de paradigma hacia ambientes más demandantes.	EA4	Carencia de líderes efectivos.
	EO5	Desarrollar competencias como liderazgo, trabajo bajo presión, alto desempeño, estabilidad.	EA5	A nivel técnico no reciben conocimiento en los colegios ni universidades (por eje. Excel).
	EO6	Colegios técnicos están desarrollando grandes esfuerzos por mejorar las competencias y el inglés de sus estudiantes, empresas comentan resultados satisfactorios.	EA6	A pesar de hay universidades con la carrera en inglés, la preparación de los profesionales no esta siendo adecuada porque no pasan los exámenes de inglés.
	EO7	Mejor preparación en los centros educativos.	EA7	Problemas desde los profesores que no hablan inglés y las personas no conversan inglés.
	EO8	Universidades pueden promover acercamientos con las empresas para que los estudiantes comprendan sobre aspectos relevantes a considerar ante una posible contratación, como comunicación, <i>dress code</i> , presentación personal, entre otras.	EA8	Profesorado no capacitado ni actualizado en esta corriente de empresas trasnacionales, el constante cambio obliga a la mejora continua.
	EO9	Empresas pueden desarrollar planes de formación para la transición para los interesados en aplicar a centros de servicios compartidos.	EA9	Universidades no están desarrollando al profesional adecuado para laborar en centros de servicios compartidos.
	EO10	Mejorar los programas de inglés desarrollados por el Gobierno, educación primaria, secundaria, INA, entre otros.	EA10	Desconexión en lo que las empresas requieren y lo que el Gobierno provee.
	EO11	Gobierno hacer análisis de la composición de los planes de estudio para incorporar los requerimientos necesarios para el desarrollo de competencias y mejoramiento del inglés.		
	EO12	Un plan país que defina los perfiles profesionales y hacia que tipo de profesionales encausarse y en que ámbitos se debe desarrollar la población desde edades colegiales.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como parte de las acciones comentadas por las empresas dentro de sus posibilidades internas, se pueden observar a nivel general las siguientes:

### **Fortalezas:**

Se identifican algunas acciones que las empresas han anotado que se han venido desarrollando como parte de sus programas internos para mejorar el manejo de primer ingreso o personal contratado dentro de la empresa.

- Aspectos como el mejoramiento continuo del idioma inglés es uno de los más importantes objetivos perseguidos por las empresas.
- Los que hacen uso de los servicios de los colegios técnicos, mantienen comunicación estrecha con estos centros de estudio con la finalidad de lograr ir incrementando el nivel de capacidad y profesionalismo de sus alumnos y de esta forma garantizar el éxito de los mismos al ser contratados.
- Las empresas dicen contar con apertura y disposición para dialogar con las entidades universitarias con la finalidad de guiarlas efectivamente en el abordaje de los modelos de negocios desarrollados por dichas empresas, así como hacer de su conocimiento al igual que a sus estudiantes, aspectos tales como: objetivos generales, procesos desarrollados y sus requerimientos y connotación dentro de la estructura de la empresa; también procesos de selección, requerimientos y niveles de exigencia de las posiciones a ser contratadas, entre otras. Durante este abordaje de ideas, las empresas desearían lograr coadyuvar con el mejoramiento continuo de los procesos formativos de los estudiantes y convertir el ejercicio como una oportunidad de mejora continua.
- El acercamiento y comunicación constante con entidades gubernamentales así como con CINDE son cruciales para el mejoramiento continuo de las acciones que se deben ir definiendo a través del tiempo para consolidar cada vez más el desarrollo de la inversión extranjera directa en Costa Rica.

### **Debilidades:**

Dentro de las debilidades comentadas por las empresas consultadas, se logra observar los siguientes aspectos:

- Poco interés demostrado por las instituciones universitarias en conocer aspectos propios del desarrollo de este tipo de empresas, así como inmersión en el conocimiento de sus procesos así como su desarrollo y compromiso empresarial.
- Estudiantes universitarios graduados (bachilleres y licenciados) sin experiencia, no desean ocupar posiciones básicas; esto les impide darse cuenta de que el conocimiento académico es importante, pero que la experiencia laboral es la que da la maestría a lo largo del tiempo. Todos deben empezar desde el inicio e invertir unos años conociendo la empresa, de manera tal que se garantice el conocimiento general de los procesos desarrollados en ella, con la finalidad de llegar a lograr ocupar las posiciones de mayor jerarquía.
- A pesar de los avances desarrollados dentro del proceso de comunicación con CINDE, las empresas consideran que aún hay espacios de mejora que no han sido abordados y que deberían analizarse con la finalidad de poder contar con estrategias y planes de acción mejor elaborados para coadyuvar con el desarrollo de los profesionales a nivel nacional.

### **Oportunidades:**

Las oportunidades identificadas son múltiples y están direccionadas a cinco actores del proceso analizado, las cuales son: los profesionales, los Colegios Técnicos, las Universidades, las empresas y el Gobierno y se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Los profesionales:** Un aspecto comentado es que el mejoramiento continuo es parte de cada individuo y es él quien debería preocuparse por el desarrollo personal constante y atacar las debilidades tanto académicas, como de competencias y de idioma que se le presenten. Ingresar a una posición conlleva una serie de esfuerzos y sacrificios que se traducirán en parte de su desarrollo personal profesional y que le darán la garantía que más adelante en su carrera, estará

capacitado para acceder a niveles de dirección superior y hasta la oportunidad de lograr acceder a posiciones regionales e internacionales.

- **Los colegios técnicos:** Es digno de mencionar el esfuerzo alcanzado por estas instituciones en cuanto al desarrollo no solo de los conocimientos de los estudiantes, sino que en el desarrollo de sus competencias y habilidades administrativas; otro importante logro es el manejo de idiomas, inglés prioritariamente, sin embargo otros también se mantienen en perspectiva.
- **Las universidades:** Da la sensación que a pesar de ser centros educativos superiores, las universidades están un poco rezagadas en el desarrollo adecuado de las competencias y otros elementos requeridos por los centros de servicios compartidos; el acercamiento a dichos centros no está contemplado dentro de su proceso y más bien el proceso educativo carece de estos elementos emergentes y crecientes dentro de nuestro país. Lograr acercamientos con las organizaciones que posteriormente garantizarían oportunidad laboral a sus estudiantes, debería ser considerado para que se conviertan en un elemento de crecimiento constante, tal como sucede en otros países desarrollados.
- **Las empresas:** Están dispuestas a desarrollar planes de acción tendientes a lograr ubicar a los estudiantes y profesionales en la inmersión a dichas empresas, con la finalidad de contar con capital humano preparado para ser contratado y vencer en parte la curva de aprendizaje de una empresa trasnacional y específicamente los procesos desarrollados dentro de los centros de servicios compartidos.
- **El Gobierno:** este actor es crucial dentro de la definición de planes de acción propios de la estructura y modelos de educación nacional y deberían estar alineados y de la mano con las empresas trasnacionales que buscan posicionarse en nuestro país y contar con capital humano de alta ejecutividad. Los esfuerzos desarrollados por CINDE son de vital trascendencia, sin embargo se requiere contar con el compromiso de las altas jerarquías en materia de educación, economía y comercio, entre otros, con la finalidad de lograr identificar los medios y elementos trascendentales para convertir a nuestros profesionales en capital humano de trascendencia mundial.

#### **Amenazas:**

Finalmente, para la sección que estudia los aspectos relacionados con las empresas, está el análisis de la información suministrada en torno a las amenazas identificadas dentro del proceso consultivo:

- **Los profesionales:** Se han identificado debilidades estructurales de importancia dentro del proceso formativo de los profesionales. Lo primero es mencionar que la formación recibida es únicamente un proceso académico que ha sido diseñado para que el estudiante adquiriera una serie de conocimientos, que la mayoría de las veces se apoya en literatura de países desarrollados, lo cual no es malo, pero no está “customizada” a elementos propios de la actividad empresarial de los centros de servicios compartidos nacionales. Los estudiantes, al tratar de ingresar este nicho del mercado laboral, sufren el proceso de encontrarse vulnerables ante el hecho de que su formación, a pesar de ser de gran importancia, no reúnen ciertas condiciones para ingresar a empresas de orden mundial, hecho que genera frustraciones en los futuros profesionales al no contar con las habilidades y destrezas requeridas por estas empresas. Además, por la falta de interacción de las instituciones académicas con los centros de servicio compartidos, los profesionales carecen del conocimiento de cómo se desarrollan las operaciones dentro de estas organizaciones y de ser contratados, enfrentan un proceso de choque cultural al ingresar a medios laborales de mayor exigencia y demanda. El desarrollo del liderazgo no es efectivo y las empresas tienen grandes problemas para lograr realizar contrataciones positivas en este sentido.
- **Centros de formación:** se hace el comentario que los centros de formación dan por un hecho que los estudiantes cuentan con capacidades desarrolladas en el manejo de paquetes funcionales de cómputo y la realidad es que, los profesionales al enfrentarse a los procesos de selección que requieren exanimación en estos conocimientos, los fallan evidenciando baches de formación importantes en estas áreas. Por otro lado, se ha mencionado que los educadores no se encuentran adecuadamente capacitados para desarrollar y conducir el proceso formativo de los educandos en aspectos que abordan los siguientes áreas: un segundo idioma (inglés), conocimiento adecuado sobre aspectos de operación de las empresas transnacionales y específicamente de los centros de servicios compartidos, conocimientos relacionados con la administración de empresas o finanzas de estructuras complejas de orden mundial y transnacional y experiencia en el funcionamiento de los mercados globales (ejemplos: contabilidades de operaciones bancarias y bursátiles de las grandes bolsas de valores mundiales,

contabilización de *Commodities* y de *Derivatives*, gerencia y administración de migraciones de operaciones transnacionales, contabilidades de cara a los *merges, acquisitions o divestitures*, estrategias de recuperación de operaciones en casos de desastre (*Continuity of Business, Estrategia Follow the Sun*), *Data privacy*, entre otros.

- **El Gobierno:** Finalmente, no hay una adecuada conexión entre lo que las empresas transnacionales de este orden requieren y los objetivos que persigue el Gobierno, esto ocasiona una brecha que la mayoría de las empresas ven difícil de ser solventada en un mediano plazo al no contar con propuestas de planes de acción y transformaciones de relevancia a nivel nacional.

## Resultados de entrevistas a instituciones educativas

2. Definir y conocer si la oferta de profesionales en el ámbito administrativo-financiero dentro del mercado laboral costarricense satisface las necesidades y requerimientos de los centros de servicios.

Con la expectativa de abordar el tema de la oferta laboral se procedió con la revisión de la información de ocho de las instituciones educativas que aportan profesionales a los centros de servicio compartidos. Los técnicos consultados fueron dos y los seis restantes entrevistados fueron universidades públicas y privadas, para lograr un balance entre ambos componentes de aporte de profesionales al mercado laboral.

La información relacionada con la cantidad de profesionales que estas instituciones están aportando al mercado laboral, se vio limitada debido a que algunos de los entrevistados no contaban con la información o no podían referirse a ella por aspectos de confidencialidad de la información.

El cuadro siguiente recopila los resultados obtenidos de la consulta realizada a dichos centros de estudio:

Cuadro 7

Estudiantes graduados por año

Estudiantes graduados por año	
Tipo Centro	Graduados Reportados anual
T1	120
T2	90
U1	900
U2	800
U3	ND
U4	250
U5	ND
U6	ND
T	Técnico
U	Universidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

A pesar de las limitaciones de la información se puede observar como solo las instituciones consultadas están aportando un total de 2160 profesionales anualmente, de los cuales se puede desglosar la información del modo siguiente, considerando el tamaño y el mercado laboral que se persigue satisfacer:

Cuadro 8

Proyección Anual de Graduados

Estimación Anual de Graduados			
Tipo Centro	Promedio Graduados Anual	Total Intituciones reportadas	Aporte Graduados estimado anual
T	105	217	22.785
U	510	60	30.600
Estimación Anual			53.385

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La información que se muestra en los cuadros es ilustrativa considerando que no se cuenta con la totalidad de la información de la muestra seleccionada.

Dentro del proceso formativo no se muestran importantes bajas o deserciones de los estudiantes y las entidades educativas entrevistadas comentaron que en realidad no se presenta deserción como tal, sino que más bien lo que puede suceder es suspensión de uno o varios períodos por parte del estudiante debido a alguno de los factores que se revelan en el siguientes cuadro:

Cuadro 9  
Deserción/ suspensión de estudios

Deserción/suspensión								
Tipo factor	T1	T2	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Factores económicos	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
Factores familiares	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Factores laborales	No	No	Si	Si	No	Si	Si	No
Factores académicos	No	No	No	No	No	No	Si	No
Otros factores	No							

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las causas familiares ocupan el primer lugar, seguido de los factores económicos y en tercer lugar los factores laborales.

Para iniciar la investigación relacionada con el desarrollo de las competencias de los profesionales graduados por las entidades educativas, se realizó la consulta de si los programas de estudios están enfocados en los métodos de evaluación tradicional academicista o si los mismos están basados en la evaluación por medio de competencias y el resultado de dicha investigación se muestra en los gráficos siguientes:

Gráfico 10  
Evaluación Tradicional



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico 11  
Evaluación Tradicional



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La mayoría de las instituciones educativas están desarrollando programas que persiguen evaluar los programas de estudio por medio de las competencias, hay algunos de ellos que mencionan que tienen una combinación de ambos programas, esto debido a que los programas de estudio y

específicamente algunas de las materias ofrecidas dentro del plan de estudios, aún requieren que los estudiantes demuestren la adquisición de los conocimientos por medio de las pruebas escritas y con preguntas específicas, tal como se ha desarrollado tradicionalmente.

Sin embargo, se puede evidenciar que el proceso que se está desarrollando aún carece de los elementos adecuados para que se implemente la teoría de “aprender haciendo”, como sí se pudo evidenciar dentro de los colegios técnicos con el desarrollo de los programas “Aula Labora” de la Fundación Omar Dengo, “Junior Achievements” programa impulsado por Citi, Scotiabank entre otros, Fundación Joven por medio de CINDE, y otros más.

Con las universidades, se logró evidenciar que la mayoría, para lograr desarrollar las competencias de los estudiantes, aplican la metodología enfocada en el desarrollo y análisis de casos, los cuales por lo general se realizan de manera grupal para promocionar la participación activa de los integrantes y promover el desarrollo de habilidades tales como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, organización, entre otros.

Las universidades están en el proceso de búsqueda y transición a mejores modelos de desarrollo de competencias con la finalidad de lograr contribuir de manera más integral con la formación de los estudiantes y de esta forma brindarles mejores herramientas y competencias blandas para que logren mejores posiciones y éxitos con más efectividad y en períodos de tiempo menores.

Es también importante mencionar que todas las instituciones educativas evalúan sus planes de estudio periódicamente y por lo general de manera anual, con la finalidad de lograr mantenerlos lo más actualizados posible e incorporar dentro de los ellos las nuevas teorías y tendencias, de tal suerte que se logre de igual forma mantener actualizado a los estudiantes.

Luego de la consulta a las instituciones educativas en relación con las técnicas empleadas para sus evaluaciones, así como la actualización de los planes de estudio, se ha hecho la investigación de cuáles son las concentraciones en las que se enfocan sus mallas curriculares y con base en la información brindada se ha elaborado el cuadro que se muestra seguidamente:

**Cuadro 10**  
**Concentración de los programas y áreas de especialización**

Concentración de los programas y áreas de especialización		T1	T2	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Humanidades		Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Conocimientos básicos o introductorios.		Si							
Niveles Intermedios		Si							
Niveles avanzados y de especialización		Si							
Competencias blandas ( <i>Soft Skills</i> ):	Liderazgo.	Si							
	Administración del tiempo.	Si							
	Trabajo en equipo.	Si							
	Ejercicio y delegación de autoridad.	Si							
	Negociación y relaciones sociales.	Si							
	Toma de decisiones.	Si							
	Manejo positivo de conflictos.	Si							
	Comunicación.	Si							
	Habilidades de gestión (planeación, dirección y control) en áreas funcionales.	Si							
	Empleo de herramientas lógicas para el análisis organizacional (estrategia, estructura, cultura y clima).	Si							
	Investigación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.	Si	No						
	Habilidades de pensamiento (interpretación y manejo de la información) orientadas a la generación de conocimiento sobre la organización.	Si							
Cursos complementarios	Evaluación y adaptación de teorías administrativas y transferencias tecnológicas.	Si							
	Integridad personal.	Si							
	Responsabilidad social.	Si							
	Orientación humanista.	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
	Compromiso ciudadano.	Si							
	Actitud dialógica.	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
	Liderazgo empresarial y social.	Si							
	Espíritu innovador.	Si							
	Proactividad.	Si							
	Actitud crítica y analítica.	Si							
	Sensibilidad a la realidad económica y social.	Si							
	Actitud emprendedora.	Si							
	Perseverancia.	Si							
	Carácter solidario.	Si							
Disposición al servicio.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	
Otros cursos técnicos:	Paquetes de cómputo	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
	Paquetes de trabajo de Windows, Word, Excel, Power point, Access, entre otros.	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No
	Otros detalles	No	No	No	No	Si	Si	No	Si

Fuente: Elaboración Propia, 2015.

Como se logra apreciar, todas las instituciones académicas han dado respuestas positivas relacionadas con las competencias que en sus planes de estudio se logran identificar e implementar con sus estudiantes. Los resultados revelan que al menos por medio de los métodos de estudio utilizados por estos centros formativos, se están alcanzando parcialmente los objetivos que persiguen los centros de servicios compartidos de poder contar con capital humano especializado no solo en los programas regulares de estudio sino más bien en el desarrollo de las competencias y habilidades blandas requeridas.

Por otro lado y en relación con la pregunta sobre el desarrollo de los idiomas dentro de sus mallas curriculares, la mayoría de las instituciones educativas tienen algún nivel de inglés dentro de sus propuestas de formación, sin embargo no son los niveles requeridos por las empresas transnacionales. Dentro del estudio realizado se ha logrado identificar que la mayoría de los centros de estudio lo que hace es manejar programas transversales, cursos libres o extensión, o se solicita el idioma como requisito de graduación más no se ha desarrollado en definitiva la formación en el idioma dentro de la institución.

Son pocos los centros que tienen su malla curricular desarrollada para brindar apoyo en el desarrollo del idioma inglés, así como parte de sus materias impartidas dentro de esta lengua para lograr graduar profesionales bilingües.

En aras de investigar sobre cuáles factores colaboran con el desarrollo de las habilidades de los profesionales, se les realizó la consulta y los resultados son los que se muestran seguidamente:

Cuadro 11

Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional

Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional.	T1	T2	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Cultural	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
Idiosincrasia	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
Familiar	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Otros factores	Si	No	No	No	No	Si	No	Si

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Podemos notar cómo se coloca como el factor familiar se presenta como el primer factor, seguido del cultural y la idiosincrasia, esto debido a que de acuerdo a lo comentado por algunos de los

responsables de los centros de estudios, el desarrollo de las competencias o habilidades blandas está ligado al entorno del individuo, de tal suerte que, si por ejemplo, un profesional proviene de una familia con cultura de empresa, podrá tener mayor éxito en el desarrollo de habilidades como el liderazgo, toma de decisiones, la negociación, la gestión, entre otras.

Aspectos como la cultura e idiosincrasia, son también elementos que pueden jugar un papel importante en el desarrollo de los profesionales, de cómo se dejen o no llevar por las tendencias sociales negativas y cómo se quieran ver de cara a las circunstancias de la vida. El aspecto cultural juega un rol primordial y si una sociedad en un momento dado en el tiempo no cree en que se deban hacer esfuerzos para lograr alcanzar mayores niveles, la misma sociedad reclamará a los que se salen de la norma.

Para esta sección también se procedió a desarrollar un análisis FODA y los resultados del mismo se muestran seguidamente:

**Cuadro 12**  
**Análisis FODA de las instituciones educativas**

	TUF	Fortalezas	TUD	Debilidades
Análisis Interno	TUF1	Técnicos, en las evaluaciones que se desarrollan a los estudiantes en las empresas se busca identificar las oportunidades de mejora para desarrollar las capacidades y el centro de estudios es el que se encarga de ver cómo hacen para resolver el problema, el departamento de coordinación con la empresa hace el reporte de las observaciones hechas y la conocen en el consejo de profesores.	TUD1	Profesionales no están formados adecuadamente y no se capacitan continuamente y no obtienen certificaciones.
	TUF2	programas y planes de estudio desarrollados para la búsqueda de la formación por competencias.	TUD2	Las personas al no tener habilidades como el idioma terminan contratándose en cualquier cosa y esto es lo que ocasiona la frustración y decepción profesional.
	TUF3	Incorporación de corrientes y teorías mundiales a planes de estudio de manera regular.	TUD3	Centros de formación no conocen los requerimientos de los centros de servicios compartidos.
			TUD4	Centros de formación trabajan aisladamente, no hay intercambios de ideas entre instituciones y empresas.
			TUD5	La falta de interés de los profesores hace que se pierdan los esfuerzos.
			TUD6	programas técnicos desarrollados por el gobierno no cuentan con niveles adecuados de calidad y efectividad.
	TUO	Oportunidades	TUA	Amenazas
Análisis Externo	TUO1	MEP descentralizar los sectores, si se va a dar una capacitación que se dé por sectores.	TUA1	El Gobierno ha dejado de capacitar a los profesores, sin embargo también hay un problema con los profesores los cuales no se preocupan por la participación dentro de dichos procesos de capacitación.
	TUO2	MEP no malgaste los 200 días que en las dos semanas se capaciten los profesores se capaciten en diferentes temas, para no perder clases durante el año.	TUA2	El MEP tiene tiempo de no aprueba medios para mejorar las condiciones educativas en muchos de los ámbitos de su competencia.
	TUO3	Incorporar cambios en los planes de estudio, desarrollo de programas que contengan aplicaciones como SAP para manejo contable, entre otros.	TUA3	Específicamente en educación técnica a nivel de MEP no se da un buen proceso a nivel de reclutamiento y contratación de personal, los títulos de cualquier universidad son igualmente aptos para contratar profesionales.
	TUO4	El 90% de los estudiantes, de los colegios públicos tenga mejores condiciones tecnológicas, mayor conectividad simétrica, los costos para acceso de internet. equipos de computo que no funcionan.	TUA4	No hay profesionales en la administración de negocios manejando las instituciones públicas y no hay búsqueda de oportunidades de desarrollo.
	TUO5	Control de calidad de la formación	TUA5	El Gobierno no poner en marcha lo proyectos , sobre todo aquellos que tengan mayor capacidad de ejecución y que incrementen la calidad.
	TUO6	Mantener un plan de mejora continua, con políticas de admisión vinculadas a aspectos económicos.	TUA6	Mideplan no hace estudios de mercado, para conocer necesidades del mercado laboral.
	TUO7	Falta de acercamiento de las empresas a los centros de formación. Si están de acuerdo para escuchar y trabajar en lo que esté formando parte como idiosincrasia de la institución.	TUA7	Problemática de país es que hay carreras saturadas como educación y no se hace nada para evitar la frustración.
	TUO8	Desarrollo de programas específicos para atender los temas propios del manejo de trasnacionales.	TUA8	Requerimientos de CINDE no se pueden desarrollar fácilmente, para ello hay que hacer grandes cambios.
	TUO9	Desarrollar programas colaterales de extensión, se podría pensar en este tipo de desarrollo.	TUA9	No se comunican los estudios realizados por CINDE a todas las instituciones educativas para en conjunto desarrollar planes de acción.
	TUO10	Conocer las experiencias de los egresados,	TUA10	El manejo de los recursos no es el óptimo.
	TUO11	El Gobierno desarrolle programas robustos para el mejoramiento continuo de los educadores.	TUA11	Algunas universidades privadas ven la educación con ojos más allá que la educación en si misma una, la ven como una oportunidad de negocio, crecimiento
	TUO12	Tener un plan de educación a largo plazo y trasladar dineros de consultoría del presupuesto a ese plan, estas consultorías no son las factibles para el desarrollo de las capacidades.	TUA12	Los estudiantes no saben redactar, tienen serios problemás en la matemática, no tienen habilidades de razonamiento lógico.
	TUO13	Mejorar las relaciones internacionales, que salgan nuestros profesionales y que vengan otros para que haya intercambio.	TUA13	Preparación deficiente de estudiantes en algunas instituciones académicas.
	TUO14	Acercamiento con países desarrollados en donde los niveles educativos sean superiores a nivel mundial.	TUA14	Colegios profesionales no definen los requerimientos mínimos para una profesión
	TUO15	Mejoramiento de los programas técnicos e inglés desarrollados por el INA.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los grandes rasgos del análisis FODA desarrollado están enfocados y concentrados en los aspectos externos a las instituciones educativas, las cuales como parte de sus consideraciones para mejorar en varios de los aspectos, comentan que es necesario hacer importantes cambios estructurales en los planes y proyectos de acción del Gobierno en materia de educación, con la finalidad de lograr desarrollar y potenciar aún más las capacidades de los educadores, las instituciones educativas y por ende los profesionales graduados de los centros educativos.

#### **Fortalezas:**

- **Los colegios técnicos:** hacen referencia a la importancia de recibir retroalimentación por parte de las empresas con la finalidad de dar a conocer cuál ha sido la experiencia de contar temporalmente con el capital humano proporcionado por estas instituciones de educación; adicionalmente este intercambio de ideas colabora con el mejoramiento continuo de los centros de estudio y se procede con la búsqueda de soluciones conjuntas por parte de los encargados de los programas, las empresas y de CINDE.
- **Las universidades:** están desarrollando importantes proyectos de mejoramiento de la transmisión de conocimientos y brindándole vital importancia al desarrollo de las competencias requeridas por el mercado laboral, por medio de los planes de estudio actuales, de manera que promueva profesionales graduados con mayores capacidades para enfrentar los retos de las empresas transnacionales. Otro aspecto importante de mencionar es la incorporación de corrientes de pensamiento profesional de vanguardia y orden mundial en los planes de estudio.

#### **Debilidades:**

- Dentro de las debilidades se han identificado importantes brechas que en su mayoría se agrupan en torno a la deficiente formación de los profesionales y las necesidades de mejoramiento y reforzamiento de las estructuras educativas de soporte como el Ministerio de Educación Pública. Se comenta sobre la necesidad de contar con educadores capacitados y mejor desarrollados para lograr influenciar y transmitir los conocimientos a los educandos de una manera más eficaz y efectiva.
- Se comenta sobre la frustración de los profesionales que al concluir sus estudios, no logran ubicarse laboralmente; esto como consecuencia de su formación académica recientemente concluida, así como otros elementos como el idioma que debieron haber sido abordados desde etapas tempranas, para que se desarrollaran las competencias de comunicación en otro idioma.

- Los centros educativos trabajan aisladamente con sus planes de acción sin considerar la posibilidad de desarrollar procesos de intercambio de ideas con los centros de servicios compartidos. Este aislamiento no les permite conocer o no conocen del todo, cuál es el rango de acción que se podría desarrollar para facilitarles a los estudiantes su incorporación a estas empresas, con mayor prontitud y efectividad.
- Finalmente, se comenta sobre la debilidad y deficiencia que se presenta en el desarrollo de los programas técnicos o de idiomas desarrollados por el Gobierno y que no cumplen con los objetivos planteados a pesar de los esfuerzos y costos de mantener dichos programas.

### **Oportunidades:**

Son varias las oportunidades identificadas dentro del proceso de investigación y las mismas se presentan por áreas de la manera siguiente:

- **MEP:** El Ministerio de Educación Pública es quien debe velar por estar a la vanguardia de los procesos formativos de nuestro país y se comenta por parte de las instituciones educativas que el mismo está en un proceso de letargo y retraso que ocasiona serias dificultades operativas y de formación a nivel general. Se hace hincapié en la necesidad de poder contar con verdaderos administradores que canalicen de la manera adecuada los recursos de estas instituciones para que no se pierdan los importantes esfuerzos que se han desarrollado en el pasado, como el de mejorar la educación pública bilingüe en los centros de educación primaria y secundaria. Por otro lado también se menciona la necesidad de lograr mejorar las condiciones tanto físicas, de infraestructura, como de equipo a los centros educativos públicos, para que de igual manera, estos estudiantes cuenten con igualdad de oportunidades futuras.
- **Instituciones académicas:** Se vuelve a considerar la oportunidad que las empresas y las instituciones educativas tengan un acercamiento constante, con la finalidad de intercambiar, dialogar y desarrollar proyectos conjuntos en aras de atender las necesidades, no solo de los estudiantes y futuros profesionales, sino que también para que las empresas puedan contar con mayor seguridad de poder ubicar dentro del mercado laboral, el capital humano requerido para sus operaciones.
- Finalmente de igual relevancia es la oportunidad de buscar convenios internacionales con empresas y universidades, interesadas no solamente en el desarrollo de capacidades propias

sino de la búsqueda de alternativas para atender la demanda laboral futura de las empresas trasnacionales.

### **Amenazas**

Dentro de esta sección del análisis desarrollado, se han identificado de igual manera algunas amenazas de índole externo que deben ser consideradas de manera integral.

- La falta de capacitación constante y oportuna de los educadores es una amenaza latente que puede venir a perjudicar los grandes esfuerzos que se han desarrollado a lo largo de la historia de la educación en Costa Rica y está ocasionando que se interprete que el Gobierno no está poniendo adecuada importancia por mejorar en este sentido y reforzar los elementos de la educación básica; tanto los centros educativos como las empresas entrevistadas han manifestado preocupación al abordar a los individuos y rescatar estas debilidades de educación de manera masiva, la calidad de la educación está por lo tanto en juego. Los educadores tampoco contribuyen con estos procesos; se comenta que cuando el MEP organiza capacitaciones, algunos de los educadores no se presentan a dichas actividades o su presencia y participación es deficiente o intermitente. Parece ser que a pesar de los esfuerzos realizados por el MEP, los educadores no demuestran interés y más bien toman estos periodos de capacitación como una oportunidad de contar con algún tiempo libre.
- La creciente mal formación de los estudiantes, está llevando a las empresas a no poder contratar personal que puede ser idóneo para las posiciones; se anotan problemas importantes en cuanto al manejo del idioma español, errores ortográficos, pésima redacción, serios problemas de matemática, así como incapacidad de pensamiento lógico y analítico, adicional a las del idioma extranjero, las habilidades blandas y los conocimientos profesionales.
- El no contar con personal competente para el manejo de las instituciones del Gobierno, hace que no haya una adecuada claridad de organización, dirección y control, con la finalidad de garantizar efectividad en los procesos. El comentario se hace debido a que se considera necesario tener los profesionales adecuados en las dependencias del Estado, un educador por ejemplo, probablemente no tiene las competencias necesarias para poder administrar una entidad de gran envergadura como el MEP, en donde se deben gerenciar aspectos económicos, de infraestructura, de mejoras, ingresos y gastos, presupuestos, entre otros y puede presentarse

una inadecuada administración de los recursos económicos de la entidad y por lo tanto verse afectados todos los programas propios de la misión educativa nacional.

- El Gobierno no pone en marcha los proyectos que están estancados desde hace muchas campañas y los mismos se van haciendo obsoletos e impiden lograr una mayor efectividad en la búsqueda de nuevas alternativas y soluciones para las instituciones educativas, las empresas y los profesionales graduados.
- CINDE debe tratar de comunicar los resultados de sus estudios a todas las instituciones educativas, dentro del proceso de investigación algunas de las entidades educativas manifestaron no conocer los últimos estudios desarrollados por CINDE y el impacto y alcances de dichos trabajos de investigación que podrían develar importantes líneas de acción para mejoramiento de los requerimientos de las empresas transnacionales. También es importante mencionar que los centros educativos que sí conocen sobre estos estudios, consideran que hay cambios difíciles de realizar y cabría la búsqueda de nuevas alternativas de solución con la finalidad de lograr implementar los cambios requeridos haciendo un uso más adecuado y racional de los recursos existentes así como desarrollando programas y ejercicios que garanticen un cambio sostenible de mejora continua.
- Se comenta también que algunas universidades ven el proceso educativo más como una fuente de generación de resultados económicos, que como la posibilidad de contribuir con la formación de profesionales que serán los que manejarán el país en el futuro cercano.

### **Resultados de investigación - Gobierno - CINDE**

3. Evaluar si las acciones emprendidas por el Gobierno y sus organizaciones colaboran o para cubrir la demanda de profesionales para los centros de servicios compartidos.

Dentro de esta sección se ha logrado identificar por medio de las encuestas realizadas una serie de brechas relacionadas con la acción del Gobierno dentro del ámbito educativo nacional.

### ***Análisis de brechas -oportunidades***

Se hace evidente que las acciones del Gobierno no muestran avances importantes dentro del desarrollo de tales condiciones, por ejemplo: evolución y desarrollo de la infraestructura y

mejoramiento continuo de las condiciones tanto físicas como recursos propios del proceso educativo. Por otro lado, los programas se han dejado de lado y no se impulsa con eficacia el desarrollo de los educadores, con la finalidad de la búsqueda continua de mejoramiento de la calidad académica, así como la incorporación de nuevas áreas de conocimiento, tales como las comentadas a lo largo de esta investigación, relacionadas con la implementación de nuevas alternativas para impulsar a los profesionales a lograr acceder al mercado laboral de empresas transnacionales e impulsar de esta forma los proyectos del Gobierno de la atracción continua de la inversión extranjera directa.

Lamentablemente, se comenta sobre la incapacidad del Gobierno para mostrar avances a nivel educativo y su crecimiento a través del tiempo se ha visto estancado, lo cual ocasiona una serie de limitaciones y brechas de crecimiento económico. La promoción de la atracción de la inversión extranjera directa a Costa Rica, se está afectando por lo que los inversores meditan la decisión de traer sus operaciones, considerando que hay áreas y oportunidades de mejora importantes que deben solventarse tanto de manera inmediata como a mediano y largo plazo.

De igual manera es importante mencionar que algunas de las empresas que en el pasado se ubicaron en Costa Rica para desarrollar sus operaciones, tales como los *call centers*, han venido tomando decisiones de mover sus operaciones a otros destinos en donde la capacidad de comunicación en inglés sea más efectiva. Se comentó por varios de los encuestados que a pesar de los *scripts* o diálogos predefinidos, los clientes de las empresas servidas por medio de los *call centers*, no se sienten cómodos por la deficiencia de lenguaje manifestada por las personas oferentes de dichos servicios y lamentablemente, este hecho ha ocasionado que se tomen decisiones de migrar sus operaciones fuera del territorio nacional.

Del análisis FODA de cada una de las áreas investigadas, los centros de servicios compartidos y las instituciones académicas, se puede rescatar los siguientes elementos que son componentes cruciales para el mejoramiento de los programas educativos y participación efectiva del Gobierno a nivel nacional.

Cuadro 13

## Oportunidades y amenazas relacionadas con la acción del Gobierno

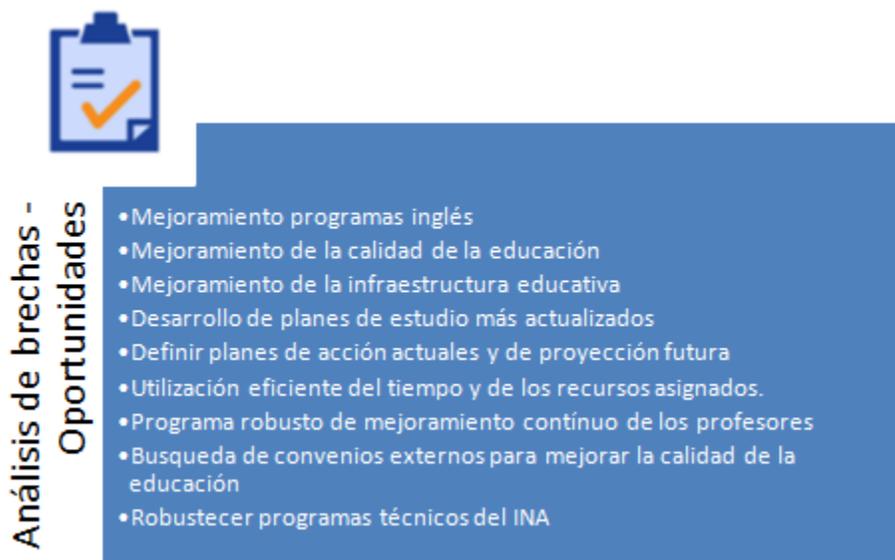
Empresas			
EO	Oportunidades	EA	Amenazas
EO10	Mejorar los programas de inglés desarrollados por el Gobierno, educación primaria, secundaria, INA, entre otros.	EA7	Problemas desde los profesores que no hablan inglés y las personas no conversan inglés.
EO11	El Gobierno hacer análisis de la composición de los planes de estudio para incorporar los requerimientos necesarios para el desarrollo de competencias y mejoramiento del inglés.	EA8	Profesorado no capacitado ni actualizado en esta corriente de empresas trasnacionales, el constante cambio obliga a la mejora continua.
EO12	Un plan país que defina los perfiles profesionales y hacia qué tipo de profesionales encausarse y en qué ámbitos se debe desarrollar la población desde edades colegiales.	EA9	Universidades no están desarrollando al profesional adecuado para laborar en centros de servicios compartidos.
		EA10	Desconexión en lo que las empresas requieren y lo que el Gobierno provee.
Instituciones Educativas			
TUO	Oportunidades	TUA	Amenazas
TUO1	MEP descentralizar los sectores, si se va a dar una capacitación que se de por sectores.	TUA1	El Gobierno ha dejado de capacitar a los profesores, sin embargo también hay un problema con los profesores los cuales no se preocupan por la participación dentro de dichos procesos de capacitación.
TUO2	MEP no malgaste los 200 días que en las dos semanas se capaciten los profesores en diferentes temás, para no perder clases durante el año.	TUA2	El MEP tiene tiempo de no aprobar medios para mejorar las condiciones educativas en muchos de los ámbitos de su competencia.
TUO3	Incorporar cambios en los planes de estudio, desarrollo de programás que contengan aplicaciones como SAP para manejo contable, entre otros.	TUA3	Específicamente en educación técnica a nivel de MEP no se da un buen proceso a nivel de reclutamiento y contratación de personal, los títulos de cualquier universidad son igualmente aptos para contratar profesionales.
TUO4	El 90% de los estudiantes, de los colegios públicos tenga mejores condiciones tecnológicas, mayor conectividad simétrica, los costos para acceso de internet. equipos de cómputo que no funcionan.	TUA4	No hay profesionales en la administración de negocios manejando las instituciones públicas y no hay búsqueda de oportunidades de desarrollo.
TUO5	Control de calidad de la formación	TUA5	El Gobierno no pone en marcha los proyectos , sobre todo aquellos que tengan mayor capacidad de ejecución y que incrementen la calidad.
TUO6	Mantener un plan de mejora continua, con políticas de admisión vinculadas a aspectos económicos.	TUA6	Mideplan no hace estudios de mercado, para conocer necesidades del mercado laboral.
TUO11	Gobierno desarrolle programás robustos para el mejoramiento continuo de los educadores.	TUA7	Problemática de país es que hay carreras saturadas como Educación y no se hace nada para evitar la frustración.
TUO12	Tener un plan de educación a largo plazo y trasladar dineros de consultoría del presupuesto a ese plan, estas consultorías no son las factibles para el desarrollo de las capacidades.	TUA10	El manejo de los recursos no es el óptimo.
TUO13	Mejorar las relaciones internacionales, que salgan nuestros profesionales y que vengan otros para que haya intercambio.		
TUO14	Acercamiento con países desarrollados en donde los niveles educativos sean superiores a nivel mundial.		
TUO15	Mejoramiento de los programás técnicos e ingles desarrollados por el INA.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede observar, las acciones comentadas tanto por las empresas, como las instituciones educativas, se puede concentrar en la siguiente tabla de brechas:

Cuadro 14

Brechas resultantes de las oportunidades



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### *Análisis de Brechas - Amenazas*

Existen una serie de amenazas que han sido identificadas también por los encuestados y que son una alerta para proceder a desarrollar algún plan de acción para lograr solventarlas de una manera lógica sin que culmine en detrimento de las acciones que ha venido desarrollando el Gobierno a lo largo de los años.

Siempre hay observaciones que están relacionadas con las debilidades en el proceso de educación, se hace referencia a la falta de profesores bien formados y capacitados y a la oportunidad que tiene el Ministerio de Educación Pública para lograr mejorar los niveles de profesionalismo de los educadores.

También se hacen observaciones de como los mismos profesores no participan efectivamente en los entrenamientos determinados por el MEP, de su falta de compromiso para lograr los beneficios que

de ellos se espera y a su falta de interés por mejorar sus niveles de profesionalismo, hecho que se traduce en trasmisión de conocimientos deficientes a los educandos.

En materia de idiomas se hace referencia a que los profesores de inglés no solo no están capacitados para transmitir los conocimientos, sino que ellos mismos no son capaces de sostener conversaciones efectivas en ese idioma, estas debilidades se notan en los estudiantes que reciben la educación y que al presentarse a las entrevistas de trabajo, no logran mantener conversaciones efectivas ni racionales como para ser considerados dentro del proceso de reclutamiento y selección del capital humano requerido.

Las contrataciones realizadas por el MEP consideran indistintamente si el profesional tiene o no el nivel formativo adecuado y como resultado de las encuestas, se realizaron comentarios en torno a que no todos los profesionales en materias de educación han obtenido sus acreditaciones basadas en sus capacidades y competencias y, en el caso de aquellos que tienen serias debilidades estructurales de educación, de igual manera transmiten estas debilidades a los estudiantes quienes se ven afectados en este sentido por el sistema de educación actual.

De nuevo se presenta como amenaza al sistema de educación el hecho que las instituciones públicas no son administradas por los profesionales adecuados y con carreras específicas en la administración de negocios, esto expone al sistema de educación a la administración por improvisación puesto que no tienen ningún proceso de análisis para tomar las mejores decisiones y maximizar los recursos con los que se dispone dentro del MEP.

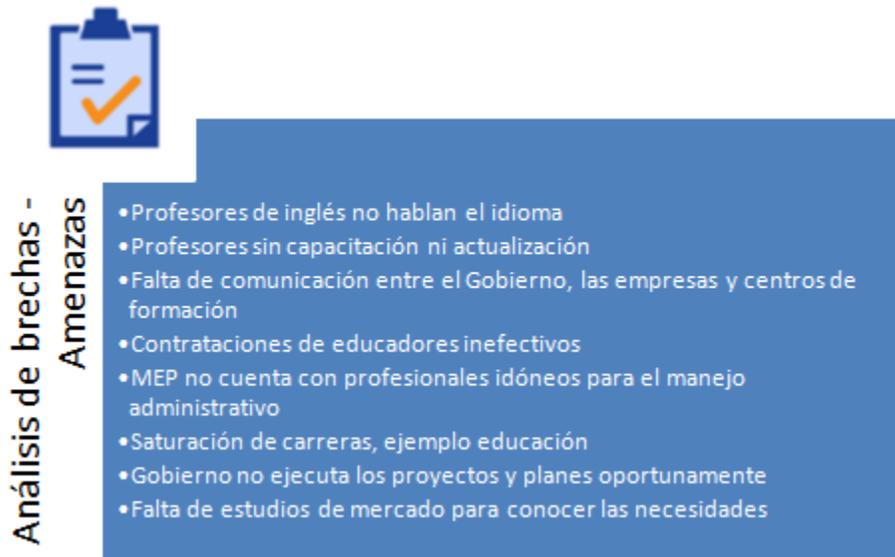
Otra amenaza inminente es que el Gobierno al no tomar las decisiones oportunas en relación con los proyectos que se encuentran planteados dentro del Ejecutivo, ocasiona que pase el tiempo y los programas vigentes se conviertan en obsoletos y no generen valor agregado para el desarrollo actualizado de profesionales.

Finalmente, se hace mención sobre la amenaza de no estar utilizando adecuadamente los recursos y las repercusiones que ello trae en el desarrollo de proyectos, planes futuros, mejoramiento continuo de la infraestructura y del deterioro del proceso de formación y capacitación continua de los profesionales en el área de la educación.

A continuación se presentan, de manera resumida, los componentes más importantes del análisis de brechas relacionado con las amenazas:

## Cuadro 15

### Brechas resultantes de las amenazas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

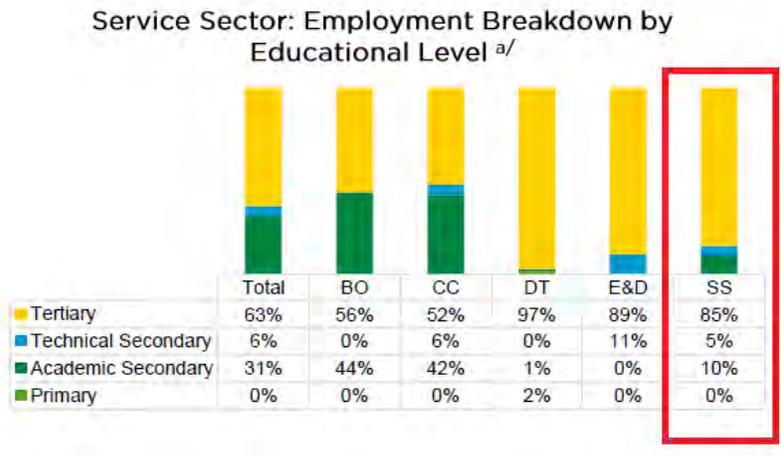
## *CINDE*

El último componente del estudio dentro de esta sección está relacionado con las acciones, opiniones y criterios de CINDE, por cuanto es la entidad que se ha venido caracterizando por ir no solo conociendo las brechas existentes entre lo demandado por las empresas transnacionales, sino que lo que ellas se están encontrando dentro del mercado laboral costarricense y qué acciones y medidas correctivas tomar con la finalidad de lograr incrementar el nivel de efectividad en torno a la demanda adecuada de capital humano por parte de las empresas.

Cuando se revisa la información suministrada por CINDE, se logra observar, dentro de su encuesta del 2014, denominada: “Estadísticas Vitales – Servicios 2014”, CINDE (2014), que dentro de las múltiples empresas transnacionales ubicadas en el territorio nacional, los centros de servicios compartidos son de las empresas que mayores niveles de especialización requieren, lo que significa que un alto porcentaje del capital humano contratado, tienen estudios universitarios.

Gráfico 12

Niveles educativos dentro del sector servicios



Fuente: (CINDE, 2014)

Otro dato importante de rescatar es el relacionado con los tipos de posiciones que se requiere dentro de estas empresas y la tabla suministrada por CINDE (2014) muestra que el mayor porcentaje de los profesionales contratados son del área de la administración y finanzas:

Tabla 16

Porcentaje de contratación por tipo de proceso

Process	%
F&A	26.00
Customer Service	20.16
Software Development	15.03
Design & Digital Production	8.43
Tech Support	6.29
Engineering (Non IT)	5.83
IT	5.31
HR Services	4.26
Logistics	4.06
Sales & Marketing	3.26
Reengineering of process	1.37
R&D	0.00

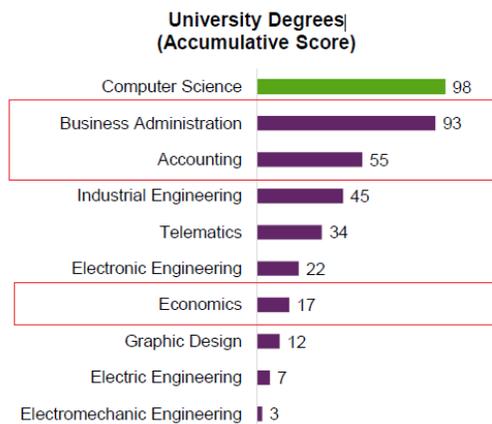
Fuente: (CINDE, 2014)

De esta suerte se puede concluir que las carreras profesionales que tienen mayor contratación y por lo tanto búsqueda de profesionales en el territorio nacional son las relacionadas con administración y finanzas.

El siguiente Gráfico de CINDE (2014) muestra las carreras profesionales demandadas por las transnacionales, dentro de esta información se logra observar como las carreras de Administración de Negocios, Contabilidad y Economía, son las más solicitadas:

Gráfico 13

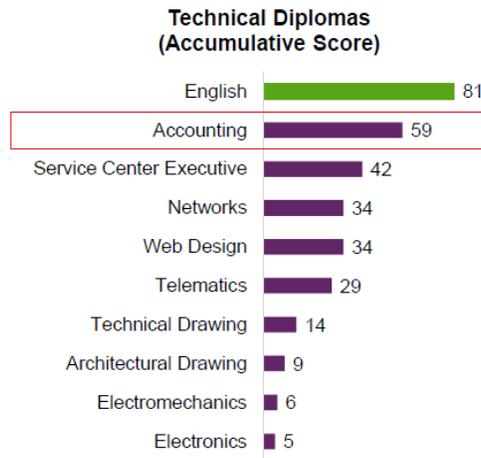
Carreras demandadas



Fuente: (CINDE, 2014)

Otro dato relevante y relacionado con la formación de los profesionales demandados por los centros de servicios compartidos, es también reportando por CINDE (2014) y se refiere al capital humano que ha realizado estudios técnicos:

Gráfico 14  
Graduados Técnicos



Fuente: (CINDE, 2014)

Como se puede apreciar, los dos datos que encabezan la gráfica son los relacionados con el inglés y el segundo es el relacionado con los estudios en contabilidad, lo cual termina de garantizar que estos centros de servicios, requieren una cantidad importante de profesionales en las áreas de administración y finanzas.

Considerando que los procesos de administración y finanzas son los más requeridos por las empresas transnacionales, también es importante poder identificar a cuáles destinos es que estos servicios están siendo ofrecidos. El siguiente gráfico de CINDE (2014), muestra con claridad que los servicios relacionados con administración y finanzas tienen un 74% de destino a los Estados Unidos de América (USA).

Gráfico 15

Destino de los Servicios de Administración y Finanzas



Fuente: (CINDE, 2014)

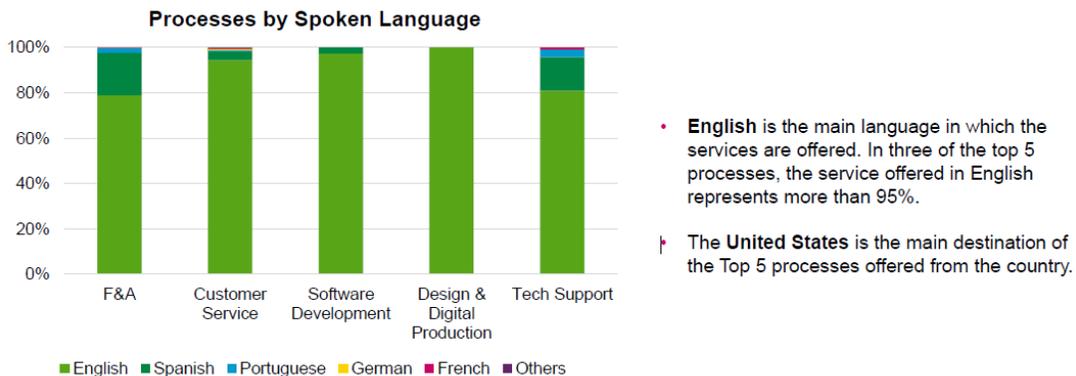
Este dato ratifica que es imprescindible que se hagan esfuerzos en mejorar los niveles de inglés con los que cuentan los profesionales que han elegido una carrera dentro de las ciencias empresariales.

Finalmente y para completar el reforzamiento de la necesidad de mejorar el nivel de inglés de manera general, es importante mencionar que todas las empresas transnacionales ubicadas dentro de nuestro territorio, utilizan el idioma inglés y en su mayoría el destino es los Estados Unidos de América.

Gráfico 16

Destino de los servicios de las transnacionales

Top 5 Processes by Spoken Language



Fuente: (CINDE, 2014)

El último detalle de la encuesta suministrada por CINDE (2014) es el relacionado con las habilidades blandas; los resultados arrojados de la encuesta aplicada por esta organización, revelan que las siguientes son las más requeridas por estas organizaciones:



Fuente: (CINDE, 2014)

Como se puede apreciar, las habilidades de comunicación son de las más necesarias y requeridas por las empresas, en segundo lugar están las habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, seguido del servicio al cliente, las habilidades analíticas, resolución de problemas y productividad.

Estos aspectos, aunados con las habilidades de comunicación en inglés y la formación relacionada con la administración y finanzas, son el componente ideal buscado por las empresas trasnacionales conocidas como centros de servicios compartidos.

Dentro del proceso de entrevista aplicada a los funcionarios de CINDE se logró realizar un intercambio de ideas en relación con las oportunidades identificadas con la encuesta aplicada por CINDE en donde hace la consulta a las empresas sobre sus requerimientos para realizar la contratación del capital humano idóneo en sus empresas.

Adicionalmente a la información suministrada en las estadísticas vitales, es importante resaltar los aportes siguientes compartidos por dichos funcionarios:

- Con el resultado del análisis de brechas desarrollado por CINDE, se ha logrado identificar cuáles son los elementos relevantes que las empresas requieren de los postulantes a alguna posición.

- Con la finalidad de buscar soluciones efectivas y contribuir con la demanda de profesionales, los resultados del análisis de brechas ha sido compartido con las instituciones educativas.
- Los resultados de las habilidades blandas brindan una dirección apropiada para que los procesos formativos se vayan direccionando adecuadamente y se vayan cerrando las brechas identificadas. En este sentido, se requiere que las instituciones educativas realicen cambios estructurales importantes dentro de sus planes de estudio con la finalidad de lograr implementar oportunidades de mejora de las debilidades identificadas. Los planes de estudio también deberían incluir las certificaciones demandadas por estas empresas o al menos deberían ser promovidas de manera paralela para que los estudiantes se motiven y las vayan incorporando dentro de sus expectativas de crecimiento profesional.
- En relación con el idioma inglés, se comenta que hay que realizar grandes esfuerzos debido a que los niveles exigidos para contratación son muy altos, B2 a nivel general y la mayoría de los postulantes no cuentan con el mismo y aún más, sus niveles son muy bajos como para atender la demanda solicitada. Además, el problema de los idiomas es un problema de educación temprana y se debería buscar soluciones nacionales para lograr mejorar, en este sentido, a la población de estudiantes desde su educación primaria.
- La interacción entre los centros educativos y las empresas es necesaria para que identifiquen, oportunidades de mejora y crecimiento conjunto. Esto lograría entre otras cosas, darles a conocer a las universidades que hay personas que fueron formadas muy bien técnicamente, sin embargo que carecen de las habilidades blandas adecuadas para lograr alcanzar mayores y mejores niveles dentro de las organizaciones. Otra oportunidad mencionada sería la de desarrollar algunos cursos interactivos, que se basen en la metodología de “aprender haciendo” y que le dé mayores garantías y oportunidades al estudiante de inserción laboral al completar su proceso formativo. Otros aspectos comentados y que serían un adecuado medio de canalización, es el de entender en dónde están los problemas analíticos de los profesionales y cómo poder desarrollar mejor estas habilidades. Finalmente es importante el intercambio cultural, para que los estudiantes comprendan la importancia, no solo de trabajar para empresas transnacionales, sino de las oportunidades del crecimiento a través del intercambio con personas de otras culturas e idiosincrasias.

## Análisis cros-funcional

4. Determinar si los tres elementos: instituciones educativas, empresas y Gobierno están alineados o si existen oportunidades de mejora que deban de ser implementados para lograr solventar dicha demanda oportunamente.

Al llegar a este punto de la investigación, ya se ha logrado identificar un importante cúmulo de oportunidades de mejora, que son vitales para ser implementadas, con la finalidad de lograr mejorar en el corto plazo, fortalecer en el mediano y cimentar en el largo plazo.

Probablemente la búsqueda imperante de atracción de inversión extranjera directa a nuestro país para garantizar al costarricense lugares de trabajo, ha dejado de lado el hecho que a nivel general dentro de la sociedad, se han debido desarrollar ajustes y cambios importantes con la finalidad de lograr atender de manera adecuada el crecimiento experimentado en este sentido.

El Gobierno por su lado ha salido a la búsqueda de nuevos inversores, sin embargo no ha planificado oportunamente las acciones necesarias para atender esta demanda tan específica, sofisticada y particular. Como resultado de esta realidad, los planes educativos existentes están desactualizados y no atienden las necesidades y requerimientos de vanguardia mundial en materias y competencias de formación profesional dentro del ámbito de las ciencias empresariales.

Los educadores presentan debilidades de formación y carencia de conocimientos más robustos, para atender necesidades de transmisión de conocimientos a los estudiantes y que les ayude a mantenerse a la vanguardia de las corrientes de pensamiento y teorías de punta mundiales, como sucede en las mejores universidades y escuelas de negocios de los países desarrollados.

El intercambio de información entre el Gobierno y las instituciones educativas es de vital importancia con la finalidad de desarrollar planes de formación que busquen el desarrollo de alternativas futuras y la apertura de nuevos espacios de trabajo, no solo para los nuevos profesionales, sino que también los que ya cuentan con años de experiencia, puedan encontrar nuevas oportunidades laborales.

Las instituciones educativas se están desarrollando de manera independiente o aisladamente, sin buscar socios estratégicos dentro de las empresas existentes como tampoco fomentando la retroalimentación entre sus similares, o la interacción de instituciones como CINDE, este hecho hace

que toda la estructura nacional en materia de mercado laboral se vea afectada debido a que los intereses de unos no son o representan los interés de los otro y están produciendo una serie de brechas que se incrementan cada vez más y que cuando se trate de hacer algo para solventarlas, tomará mucho tiempo, esfuerzo y recursos para lograrlo.

El divorcio entre los autores precursores del mercado laboral, las instituciones educativas, las empresas y el Gobierno no están trabajando al unísono para alcanzar los objetivos en conjunto y se pone de manifiesto y total evidencia ante las empresas trasnacionales que buscan establecer sus operaciones en Costa Rica.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

El costarricense es un individuo que cifra su naturaleza y suerte de vida en los factores externos y debilidades internas, teoría que en psicología se conoce como "Locus de Control", la mayoría considera que su suerte depende de factores externos como, la competencia o incompetencia de los profesores que les transmitieron sus conocimientos, las situaciones socioeconómicas y afectivo-familiares, como por ejemplo: que el papá o la mamá no les ayudó, que la sociedad no les ayuda o que los jefes no los apoyaron o colaboraron para su crecimiento personal; entre otros muchos factores que se pueden rescatar en este sentido. Por otro lado, es un individuo que no se tiene por mucho a sí mismo y carece de competencias y habilidades que mejoren su inteligencia emocional considerablemente, la naturaleza del pobrecito, así como de disminuirse hace que no alcance niveles de desarrollo más allá de los esperados.

La familia, la sociedad y el individuo deberían cambiar para lograr alcanzar la seguridad y solidez necesarios para que se empoderen responsablemente del desarrollo de sus vidas, así como del crecimiento y logro personal y que de esta manera logren comprender no solo sus debilidades internas y como individuo, sino la búsqueda efectiva y oportuna de la guía "Mentoring" y fortalecimiento de sus debilidades, por medio del ejercicio sano de: mejorar sus hábitos a nivel general, incluyendo los de estudio, de enfrentar las realidades personales como laborales así como de puntualizar y focalizarse en cómo conseguir sus objetivos por sus propios méritos.

El trabajo desarrollado ha logrado identificar una serie de observaciones y debilidades en torno a los requerimientos del profesional en mercado laboral en Costa Rica y a la oportunidad de mejora que se cuenta para cada uno de ellos, con el objetivo de hacer importantes cambios e impulsar una oferta de profesionales de orden mundial para ocupar posiciones en empresas trasnacionales.

A continuación se muestran los resultados de la investigación:

<b>Observación: Ubicación profesional</b>	
<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p><b>Los profesionales no están ubicados en el contexto que les corresponde, por ejemplo para posiciones que requieren profesionales en administración y finanzas, se reciben currículos de profesionales en carreras completamente distintas a las solicitadas como Psicología, Arquitectura, Agronomía, entre otras.</b></p> <p><b>La mayoría de los profesionales no muestran procesos de mejoramiento y capacitación continua.</b></p>	<p>Las instituciones educativas deben fomentar el que los profesionales se ubiquen en el contexto de las carreras que han seleccionado, esto se puede lograr por medio del reforzamiento de los cursos enfocados a dialogar sobre la ética profesional o dentro de los cursos introductorios o las humanidades en aquellas en las que existan; se debe hacer hincapié en que para lograr acceder a una posición se debe tener los estudios en la carrera que es requerida.</p> <p>Además, los estudiantes y los profesionales, deben definir objetivos de crecimiento y desarrollo profesionales dentro del corto, mediano y largo plazo.</p>

<b>Observación: Proceso de contratación</b>	
<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p><b>Inadecuada preparación de los candidatos para enfrentar los procesos de contratación.</b></p>	<p>Es evidente que los profesionales no se están preparando para sostener entrevistas que contengan un valor agregado. En este sentido es importante reforzar dentro de los planes de estudio de los estudiantes, la forma y protocolo que se debe seguir en estas reuniones tan importantes y cruciales para lograr acceder a una posición de trabajo. En este sentido se pueden</p>

desarrollar talleres, seminarios y dentro de estos se puede hacer contactos con las empresas para que algún representante de RRHH transmita una charla a los estudiantes para que estos comprendan sobre los diferentes aspectos tratados dentro de estas reuniones y cuáles son los factores más relevantes que deben ser demostrados por los postulantes. Adicionalmente se puede hacer recomendación de lecturas relacionadas con estos temas y se pueden también recomendar algunos MOOC para que los estudiantes puedan comprender y prepararse mejor para lograr sostener entrevistas exitosas.

Dentro de este abordaje de temas se deben tratar los aspectos relacionados a la revisión adecuada de las descripciones del puesto que están siendo comunicados por los centros de servicios, con la finalidad que los profesionales se ubiquen apropiadamente y sepan cuándo deben o no postularse como candidatos a los puestos requeridos.

**Observación: Posiciones, roles y responsabilidades**

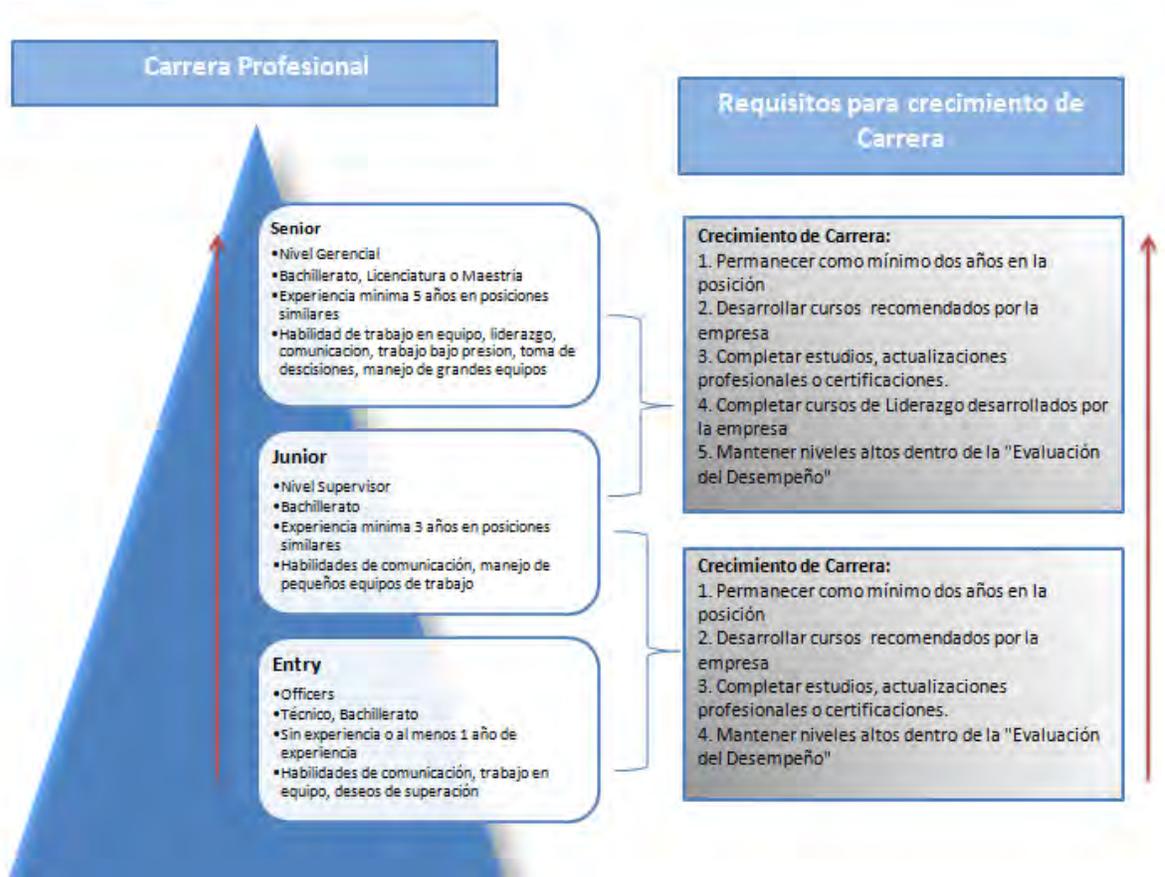
Conclusión	Recomendación
<p><b>Los profesionales no conocen con precisión cuáles son las posiciones requeridas por las empresas y por lo tanto desconocen cuáles son los roles de trabajo dentro de los mismos. Tampoco conocen los requerimientos y ni las</b></p>	<p>Las empresas deberían intercambiar con las instituciones educativas y los estudiantes, las estructuras organizacionales y desarrollar mapas de crecimiento profesional que contengan los roles, experiencia, educación y responsabilidades,</p>

**jerarquías y lo más importante, cómo se va construyendo el currículo empresarial y también no toman en cuenta que el crecimiento profesional dependerá de la cantidad de posiciones y años de experiencia que se cuente, así como de la permanencia dentro de la empresa con la finalidad de convertirse en un experto.**

que guie a los estudiantes a comprender como es el proceso de acceso dentro de cada organización y que desde el inicio pueda estar predispuesto y preparado para enfrentar el reto a través de los años. También es importante que los estudiantes comprendan qué son las evaluaciones de desempeño y cómo es que se desarrollan, por cuanto, el choque e impacto de enfrentarse a estos procesos causa inconformidad e insatisfacción y el individuo y puede reaccionar hasta desertando de la posición. Un ejemplo de cómo podría ser este mapa es el siguiente:

Gráfico 18

Modelo de Crecimiento Profesional Empresarial



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Observación: Adaptabilidad

Conclusión	Recomendación
<b>Incapacidad de adaptación que tienen los profesionales que son contratados dentro de los centros de servicios, debido a que no han sido capacitados o no están experimentados en este tipo de empresas en donde se tienen que enfrentar un ambiente de mucha exigencia, altos rendimientos y de naturaleza norteamericana comparada con la costarricense que es latina y que por sus aspectos culturales e idiosincrasia; tienen debilidades importantes en cuanto a la puntualidad, el manejo de trabajo bajo presión, debilidades en relación con la cero tolerancia, no excusas y falta de sentido de urgencia, entre otros.</b>	Los costarricenses tienen que hacer grandes esfuerzos para identificar los problemas culturales que les dificulta para enfrentar los retos laborales y de esta manera lograr ser exitosos dentro de las empresas trasnacionales. Los procesos formativos no contribuyen con el mejoramiento de estas habilidades, debido muchas veces a que las mismas instituciones educativas, así como los núcleos familiares no contribuyen con el cambio de paradigma y se sigue inmerso en los manejos de las relaciones laborales como situaciones de más bajo perfil. (Referirse a la propuesta del Gráfico 18)

### Observación: Niveles gerenciales

Conclusión	Recomendación
<b>En relación con los profesionales de altos niveles gerenciales, se concluye que la capacidad demostrada por los profesionales costarricenses para estas posiciones no es la adecuada, debido a que carecen de elementos necesarios para el desarrollo de las competencias propias de estas posiciones. Los profesionales que aplican por lo general son personas con niveles <i>Junior</i> y no han completado todas las etapas de los procesos propios de la administración o del ciclo contable. Uno de los problemas detectados en este sentido ha sido específicamente que, al existir una</b>	Si bien es cierto que la oportunidad de crecimiento profesional le corresponde primordialmente al interesado, lo que se considera debe lograrse en este aspecto es dirigir a los profesionales desde su etapa de educación a comprender que no es tan recomendable brincar de una empresa a otra ocupando la misma posición, sino que es más ventajoso permanecer dentro de la misma empresa por un periodo de tiempo más extenso, con la finalidad de conocer los procesos de manera más integral y de esta forma poder lograr niveles de experiencia y el

cantidad limitada de profesionales con las capacidades adecuadas para posiciones *Junior* y al estar estos ya contratados por otros centros de servicios compartidos, sucede que por ejemplo cuando se requiere un experto en cuentas por cobrar, es contratado por otra empresa para ocupar la misma posición; el profesional por lo tanto no ha tenido entonces la oportunidad de poder conocer otros procesos del ciclo contable, como para ir adquiriendo las destrezas en el manejo total de dicho proceso y cuando aplica a una posición que requiere ese nivel de experiencia, no se encuentra capacitado para lograrlo. En este sentido, muchas de las empresas, al ser trasnacionales, toman la decisión de traer el profesional requerido de alguna otra locación de su empresa a nivel internacional, limitando por lo tanto la oportunidad de crecimiento de los profesionales nacionales.

desarrollo de habilidades gerenciales con más solidez y de esta forma poder acceder a niveles *Senior* dentro de las empresas trasnacionales ubicadas localmente.

**Observación: Conocimiento de centro de servicios compartidos**

Conclusión	Recomendación
<p>Falta de comunicación y conocimiento sobre qué es un centro de servicios Compartido, ¿Cuál es su naturaleza, cómo operan y para qué? Así como aspectos relacionados a cuáles son los servicios que estos prestan y a cuáles países y/o regiones brindan los servicios.</p>	<p>Tanto las universidades como los estudiantes o profesionales, deben tener más acercamientos con los centros de servicios compartidos con la finalidad de conocer aspectos relacionados con la operación que en ellos se desarrolla y sobre todo conocer aspectos relacionados con los requerimientos, requisitos y toda la información relacionada con los objetivos no solo de las</p>

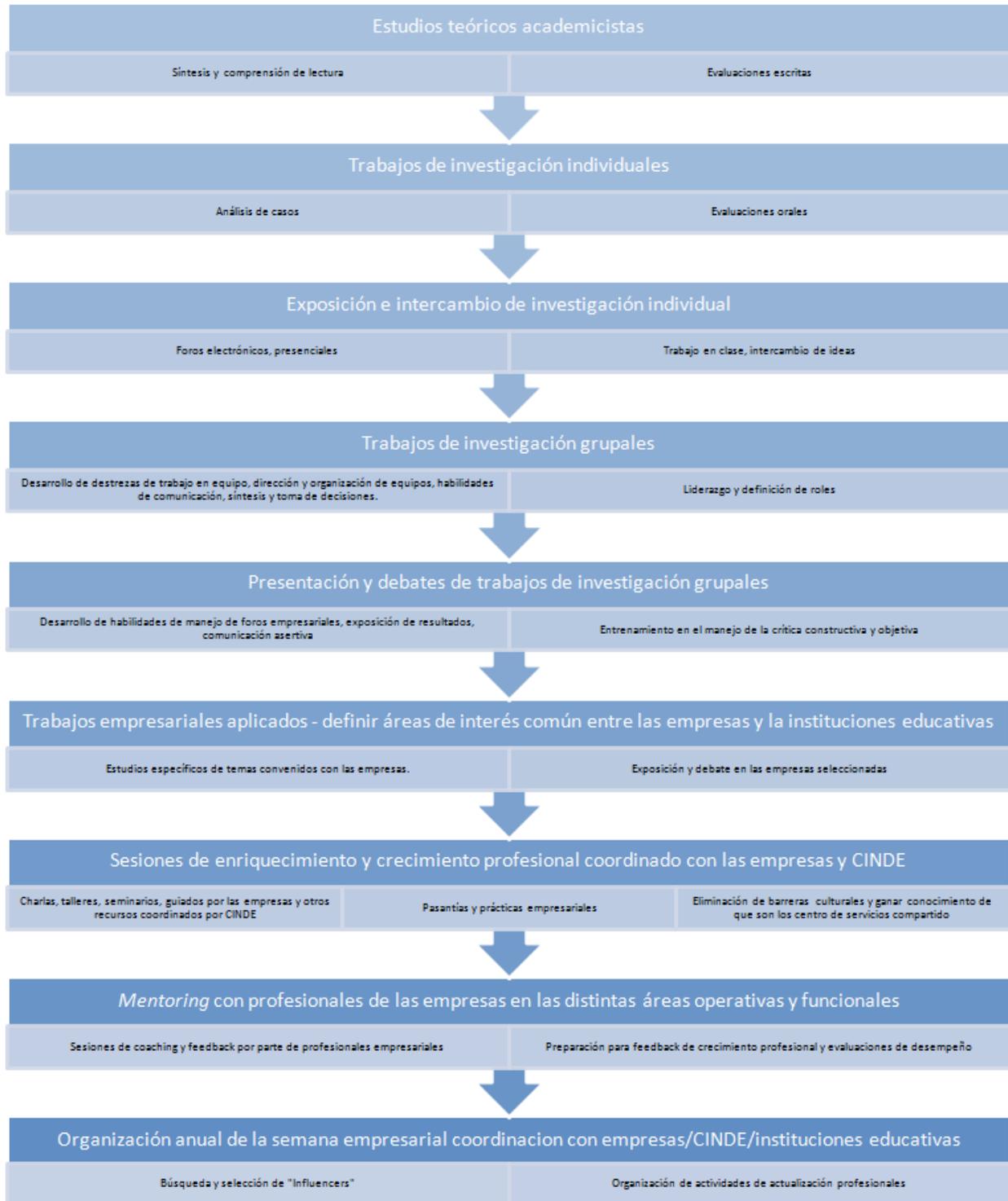
empresas, sino de la búsqueda y apertura de centros de esta naturaleza (Referirse a la propuesta del Diagrama 4).

**Observación: Desarrollo de planes de estudio basados en competencias**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p><b>No todos los planes de estudio mostrados por las universidades, ni sus metodologías evaluativas, están basadas en el desarrollo por competencias. La mayoría de las universidades están haciendo un gran esfuerzo para identificar y planificar el cambio de los planes de estudio con la finalidad de basarlos en metodologías más aptas para el desarrollo de las habilidades blandas de sus estudiantes.</b></p>	<p>La propuesta está centrada en la posibilidad de desarrollar los planes de estudio de conformidad con la metodología conocida como “aprender haciendo”, en donde se desarrollen una serie de actividades colaterales a los programas teóricos existentes en las universidades, con el fin de que los estudiantes puedan contar con mayores niveles de interacción entre ellos como compañeros, con los profesores, con profesionales identificados e invitados para que desarrollen talleres en conjunto, con las empresas para que puedan interactuar cara a cara y que haya un intercambio de ideas que enriquezca de manera presencial y vivencial lo que se estudia teóricamente. Seguidamente se presenta un modelo mejorado para implementación en las instituciones educativas.</p>

Diagrama 4

Modelo Mejorado de Planes de Estudio Basado en Competencias



Fuente: Elaboración Propia, 2015.

## Observación: Idiomas

Conclusión	Recomendación
<p>La deficiencia en las habilidades para comunicarse efectivamente en otros idiomas es un elemento imperante y de constante debate en los foros en los cuales se llevó a cabo la investigación, los empresarios están preocupados porque no hay respuestas efectivas por parte del Gobierno y de las instituciones educativas para lograr mejorar los niveles de idiomas a nivel nacional. Por otro lado, las instituciones educativas no están tan comprometidas con este aspecto debido a que los pensum de sus planes de estudios no se centran en el desarrollo de estas habilidades; algunos más que otros están desarrollando esfuerzos, sin embargo no es suficiente y el problema es latente y creciente. Este aspecto pone en riesgo al país, debido a que, actuales empresas como nuevos inversores no estarán cómodos en tomar la decisión de venir a nuestro territorio a colocar sus operaciones, si saben que no van a lograr contar con el capital humano requerido. El problema del idioma inglés no es un problema que atañe solamente a las instituciones educativas superiores, es más bien un problema de base que se encuentra presente desde la formación básica y la secundaria, sin temor a equivocarse y por las respuestas dadas por las empresas, no es solamente un problema de la educación pública, sino que es más, bien un</p>	<p>En este aspecto la recomendación más importante sería poder contar con programas de inglés más robustos para desarrollar las habilidades de los estudiantes en el manejo, no solo funcional del idioma, sino que también el desarrollo de habilidades propias del lenguaje técnico requerido para que estos sean exitosos en sus abordajes laborales, así como entrevistas y que contribuyan con el crecimiento del acervo de conocimientos propios de las posiciones en inglés.</p> <p>A continuación se muestra una propuesta de mejora para que los actores involucrados dentro del mejoramiento del inglés consideraren las posibilidades de implementar algunos o todos los planes de acción.</p>

problema general, debido a que los jóvenes profesionales, a pesar de ser graduados en instituciones secundarias privadas, no tienen, la mayoría de las veces, las capacidades necesarias de expresarse en inglés, tanto de forma oral como escrita, aunado a la debilidad del vocabulario técnico necesario en las áreas de especialización.

Cuadro 17

Acciones recomendadas para el mejoramiento del idioma Inglés

Acciones recomendadas para el mejoramiento del Idioma Inglés			
Individuos	Instituciones educativas	Empresas	Gobierno/CINDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cursos formales</li> <li>•Cursos electrónicos: Rossetta Stone, Person Education, Open English, otros</li> <li>•Recursos audiovisuales, prácticas, exámenes por internet (<i>listening, grammar, vocabulary and reading</i>)</li> <li>•Lectura general y específica</li> <li>•Búsqueda de mentores personales, institucionales y empresariales</li> <li>•Aplicación de exámenes TOEIC, TOEFL, otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reforzamiento de lecciones</li> <li>•Convenios con instituciones públicas como UNED, TEC, UCR, entre otros</li> <li>•Recursos electrónicos: Rossetta Stone, Person Education, Open English, otros.</li> <li>•Recomendar otros recursos web, prácticas, exámenes, comprensión de lectura, (<i>listening, grammar, vocabulary and reading</i>)</li> <li>•Clubes de conversación, invitar mentores anglo parlantes</li> <li>•Impulsar convenios empresariales para charlas en inglés</li> <li>•Desarrollo de programas en inglés (cursos que contengan un porcentaje en inglés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preparación de charlas interactivas en Inglés, temas: Biografía empresarial, estructura organizacional, proceso de selección y contratación de capital humano, procesos desarrollados, liderazgo empresarial, entre otros.</li> <li>•<i>Open house</i> - Ferias de empleo - Inserción en programas de responsabilidad social</li> <li>•Interactuar con las instituciones educativas en la formulación de charlas, seminarios, talleres, intercambios laborales</li> <li>•Contribución en trabajos de investigación de los estudiantes</li> <li>•Promoción de programas "aprender haciendo"</li> <li>•Contribuir y participar en ferias y concursos empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reforzamiento del inglés Primaria y Secundaria</li> <li>•Mejorar y robustecer programas del INA</li> <li>•Mejorar nivel de inglés de profesores.</li> <li>•Asegurar por medio de exámenes TOEIC, TOEFL, otros, nivel de inglés de educadores</li> <li>•Impulsar convenios entre universidades para mejoramiento del inglés (aprovechar programas de inglés existentes en instituciones)</li> <li>•Impulsar Foros de análisis empresa-institución educativa para elaborar programas conjuntos de experiencias presenciales y mentoring</li> <li>•Promover concursos, semanas de inglés, semanas empresariales, otros</li> <li>•Convenios con instituciones y corporaciones internacionales, empresas trasnacionales, instituciones educativas internacionales, entre otros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Observación: Competencias blandas

Conclusión	Recomendación
------------	---------------

**Las competencias blandas requeridas por los centros de servicios compartidos no se manifiestan en los profesionales postulados; también se identifican estas debilidades en los profesionales que son contratados. La falta de estas habilidades hace que el proceso de abordaje y aprendizaje de los profesionales dentro de las empresas sea más lento y con mayores posibilidades al fracaso.**

Las instituciones educativas deben desarrollar actividades sólidas dentro de sus planes de estudio, sus materias u otros programas que desarrollen, con la finalidad de promover el crecimiento de las competencias blandas dentro de los estudiantes. Se deben canalizar programas en conjunto con las empresas y las instituciones educativas, con la finalidad de hacer talleres en conjunto que busquen colaborar con el entendimiento y mejoramiento continuo de los estudiantes.

(Referirse a la propuesta del diagrama 4)

#### Observación: Cómputo

Conclusión	Recomendación
<p><b>La mayoría de los postulantes no cuentan con conocimientos sólidos en el manejo de paquetes de cómputo de oficina, en la mayoría de los casos los niveles que presentan son los básicos y carecen por otro lado, de conocimientos en el manejo de paquetes de trabajo más elaborados como el SAP, ERP, entre otros.</b></p>	<p>Los estudiantes deben preocuparse por aprender el manejo no solo básico de los paquetes que utilizan las empresas, sino que más bien llevar cursos especializados, en la actualidad hay una serie de centros que imparten estos cursos así como algunos más desarrollados y que contienen la posibilidad de brindar las certificaciones correspondientes. Las instituciones educativas deben contribuir con el desarrollo de estas habilidades de igual manera que con el inglés, las instituciones educativas pueden buscar aliados estratégicos en organizaciones que imparten estos programas, con la finalidad de brindarles la oportunidad a los estudiantes con costos más razonables.</p>

**Observación: CINDE**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p><b>La comunicación e interacción de CINDE con las instituciones educativas no es estandarizada, los centros de estudio expresan que esta organización no comunica los resultados de las investigaciones o estudios que desarrollan en aras de conocer los requerimientos de las empresas y que sean un pilar para el reforzamiento de los planes de estudio y una guía para direccionar los esfuerzos de la enseñanza y que ellos se traduzcan en los caminos guía de los estudiantes hacia el éxito en los centros de servicio compartido.</b></p>	<p>Considerando los medios y recursos a los cuales tiene acceso CINDE, se pueden desarrollar campañas para divulgación de la información obtenida de las encuestas y otra información compilada de las empresas trasnacionales, este dato es vital para que las instituciones educativas puedan direccionar y encausar los esfuerzos de sus programas de estudio enfocándose en mejorar los aspectos que estos estudios develan en relación a las oportunidades de mejora por las empresas comentadas.</p> <p>Además es importante mencionar que CINDE puede organizar, gestionar, desarrollar y promover una importante cantidad de relaciones estratégicas entre las empresas y las instituciones educativas, así como desarrollar en conjunto con otras organizaciones gubernamentales y privadas, acciones tendientes al mejoramiento continuo del desarrollo profesional en Costa Rica.</p>

**Observación: Gobierno**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p><b>El deterioro de las condiciones educativas a nivel nacional son evidenciadas por las empresas trasnacionales que buscan asentar sus operaciones en Costa Rica; estos aspectos se</b></p>	<p>El Ministerio de Educación Pública debe asegurar que los profesionales que laboran para esta institución, así como las entidades privadas de educación, no solamente los administrativos sino</p>

**pueden rescatar en las debilidades competentes demostradas por los profesionales que aplican a posiciones y los que son contratados dentro de estas empresas, temas tales como: problemas importantes en cuanto al manejo del idioma español, errores ortográficos, pésima redacción, serios problemas de matemática, así como incapacidad de pensamiento lógico y analítico, adicional a las del idioma extranjero, las habilidades blandas y los conocimientos profesionales.**

**Este deterioro se ha venido desarrollando debido a la deficiente formación de los educadores y que también ha sido evidenciada por parte no solo de las instituciones educativas, sino que por medio de los comentarios obtenidos por las empresas y en realidad el hecho que los profesionales presenten de manera masiva dichas debilidades y deficiencias es un indicio que la transmisión de conocimientos no es la correcta.**

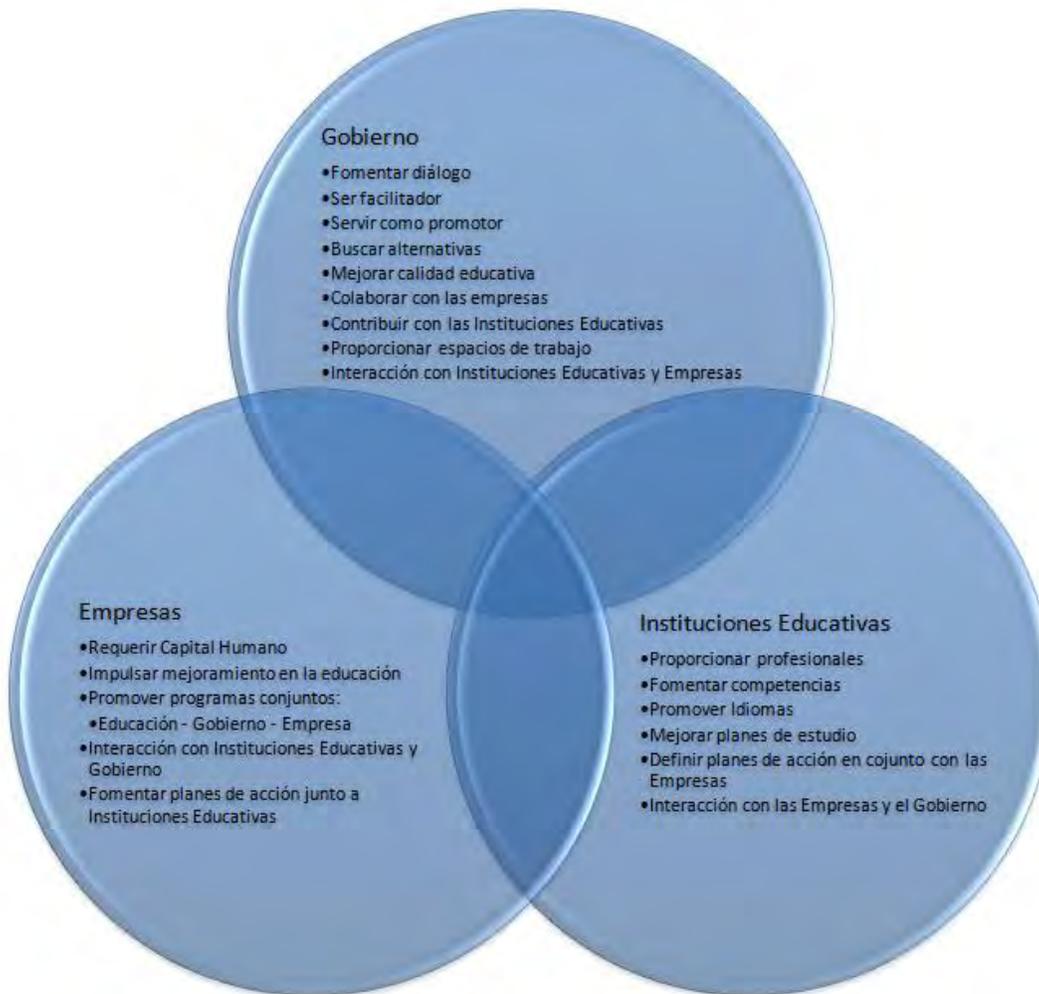
**Los planes educativos existentes están desactualizados y no atienden las necesidades y requerimientos de vanguardia mundial en materias y competencias de formación profesional dentro del ámbito de las Ciencias Empresariales.**

que los educadores, realicen procesos de formación continua y actualización con la finalidad de poder mantenerse a la vanguardia. Por otra parte, el MEP debería desarrollar procesos evaluativos y de certificación de sus funcionarios con la finalidad de asegurar niveles y estándares de calidad de manera tal que evite el desmejoramiento continuo de la educación a nivel nacional.

En relación con los planes y programas de inglés, el desarrollo de planes por competencias, así como programas robustos de cómputo, es importante informar al MEP sobre las debilidades detectadas dentro de este tipo de trabajos de investigación y que se deben hacer planes de mejora para el corto, mediano y largo plazo en aras de lograr mayor excelencia académica nacional.

En la gráfica que se muestra a continuación se expresan las acciones e interrelaciones que mejorarían las brechas y desfases identificados dentro de la investigación desarrollada.

## Acciones e interrelaciones para mejorar las brechas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Referencias

- Actualidad RT. (09 de junio de 2015). Recuperado el 24 de agosto de 2015, de RT: <http://actualidad.rt.com/economia/177152-pais-lider-creacion-empleos-latinoamerica>
- Case, K. E., & Fair, R. C. (2008). *Principios de Macroeconomía*. México: Pearson Educación.
- Centralamericadata.com. (3 de junio de 2014). *Qué trabajadores necesitan las empresas en Costa Rica*. Recuperado el 29 de agosto de 2015, de <http://www.centralamericadata.com>
- Chacón, V. (25 de octubre de 2014). Lo que deja la zona franca. 1. San José, Costa Rica. Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Vivian\\_Chacón-zonas\\_franca-Procomer-impuestos-empleo-salarios\\_0\\_616138384.html](http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Vivian_Chacón-zonas_franca-Procomer-impuestos-empleo-salarios_0_616138384.html) (30 de setiembre del 2015)
- CINDE. (2014). *Education Overview*. San José: CINDE
- CINDE. (2014). *Costa Rica's workforce*. San José: CINDE.
- CINDE. (2014). *Estadísticas Vitales - Servicios 2014*. San José: CINDE.
- CINDE. (2014). *Industrial Parks and Business Centers*. San José: CINDE.
- CINDE. (2014). *Presentación resultados análisis de brechas - Administración de Empresas y Contabilidad*. San José: CINDE.
- CINDE. (2015). *Visión Estratégica 2015 - 2018*. San José: CINDE.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). *International Marketing*. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
- Economist, T. (8 de octubre de 2008). *Economies of scale and scope*. Recuperado de: <http://www.economist.com> (10 de octubre del 2015)
- Fernández, E. (01 de junio de 2014). *Conozca el nuevo perfil del mercado laboral*. Recuperado de: <http://www.elfinancierocr.com> (10 de octubre del 2015)
- Gómez Roldán, I. (2005). *Competencias Profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas*. Cundinamarca, Colombia: Educacion y Educadores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Investopedia. (2014). *Human Capital*. Recuperado de: <http://www.investopedia.com/video/play/human-capital/> (10 de octubre del 2015)
- Mayo, A. (2002). The Human Value of Enterprise. En P. Publishing, *Business, The Ultimate Resource* (págs. 107-108). USA: Perseus Publishing.

Pallavicini, V., González, G., & Rojas, F. (2011). *I. Percepción del sector empresarial sobre la formación profesional, capacitación y la relaciones laborales en Costa Rica*. Santiago de Chile: CEPAL.

Pischke, S. (2014). *Economics*. Recuperado de:  
<http://www.lse.ac.uk/economics/people/facultyPages/StevePischke.aspx> (11 de octubre del 2015)

*Política para mí*. (19 de mayo de 2015). Recuperado de:  
<http://politica.entrevision.com/2015/05/19/presidente-de-costa-rica-logra-varios-acuerdos-durante-gira-para-atraer-inversion/> (11 de octubre del 2015)

PWC. (2014). *Centros de Servicios Compartidos (CSC) ¿Qué son?* México: PWC.

Sánchez, H., & Novoa, F. (13 de noviembre de 2012). Centro de Servicios Compartidos, clave para la productividad. Chia, Chia, Colombia. Recuperado de: <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/centro-de-servicios-compartidos-clave-para-la-productividad/icac/show/Content/> (26 de setiembre del 2015)

Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

UACA, U. A. (2014). *Historia*. Recuperado de: <http://www.uaca.ac.cr/historia>

Villegas, B., & Ulate, J. (2013). *Análisis Dinámico del Desempleo en Costa Rica*. San José: UCR.

## Anexos

### Anexo 1, entrevista a Empresas



#### Entrevista Gerentes de Recursos Humanos - Centros de Servicios Compartidos

La presente es una entrevista para conocer sus experiencias en general relacionadas con la selección y contratación de Profesionales en el campo de la Administración y las Finanzas. Dicha información permitirá conocer oportunidades para mejorar las competencias de los Profesionales nacionales en el ámbito Administrativo y Financiero.

La información suministrada es para fines académicos y se mantendrá confidencial, así como su nombre.

La información se utilizará para el trabajo de investigación requisito para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, agradezco mucho su colaboración y ayuda para completar esta entrevista.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta que se realiza, cada pregunta puede contar con diferentes niveles (Nivel 1, 2 o 3) cada uno de ellos es para delimitar el nivel de profundidad de la consulta que se esta realizando. La columna Aplica o no aplica es de selección y cuenta con dos respuestas (si o No). En el espacio de comentarios le agradezco explicar detalladamente cada una de sus respuestas para poder conocer con más profundidad los motivos de la misma y sus criterios ante la consulta realizada. Tome en cuenta que a pesar que en algunas respuestas la selección puede ser "No" esta respuesta también necesita una explicación razonable.

Orden	Preguntas			Respuestas		
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Aplica o no aplica	Comentarios	Observaciones del Investigador
1	Datos de Reclutamiento y selección de personal para posiciones de Administración y Finanzas.	Empleados actuales contratados en Administración y Finanzas.				
		Carreras profesionales contratadas o consideradas para estas posiciones.				
		Número de candidatos postulados durante el último año.				
		Contrataciones efectivas realizadas durante el último año.				
		Factores de descarte de los postulados y no contratados.				
2	Retos de conseguir el personal idóneo.	Cuáles puestos son más difíciles de contratar y por qué?				
		Qué Competencias son más difíciles de conseguir?				

3	Competencias que debería tener el personal para Administración y Finanzas.	Estudios formales requeridos.					
		Experiencia Laboral requerida.					
		Idiomas.					
		Competencias blandas (Soft Skills) requeridos:	Liderazgo.				
			Administración del tiempo.				
			Trabajo en equipo.				
			Ejercicio y delegación de autoridad.				
			Negociación y relaciones sociales.				
			Toma de decisiones.				
			Manejo positivo de conflictos.				
			Comunicación.				
			Habilidades de gestión (planeación, dirección y control) en áreas funcionales.				
			Herramientas lógicas para el análisis organizacional (estrategia, estructura,				
		Investigación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.					
		Habilidades de pensamiento (interpretación y manejo de la información) orientadas a la generación de conocimiento sobre la organización.					
Evaluación y adaptación de teorías administrativas y transferencias tecnológicas.							
Otras Competencias	Integridad personal.						
	Responsabilidad social.						
	Orientación humanista.						
	Compromiso ciudadano.						
	Actitud dialógica.						
	Liderazgo empresarial y social.						
	Espíritu innovador.						
	Pro actividad.						
	Actitud crítica y analítica.						
	Sensibilidad a la realidad económica y social.						
Otros conocimientos técnicos:	Actitud emprendedora.						
	Polivalencia.						
	Perseverancia.						
	Carácter solidario.						
	Disposición al servicio.						
	Paquetes de computo						
	Paquetes de trabajo de Windows, Word, Excel, Power point, Access, entre otros.						
	Otros detalle						
4	Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional.	Cultural					
		Idiosincrasia					
		Familiar					
		Otros factores					
5	Qué porcentaje de sus empleados son Expat?	Analistas					
		Supervisores					
		Gerentes					
		Alta Dirección					

6	De conformidad con la respuesta anterior (y si aplica):  Por qué motivos tienen altos porcentajes de extranjeros en los puestos superiores?					
7	Indique el porcentaje de Rotación y motivos de salida?					
8	Considera que el Gobierno se preocupa por potenciar y mejorar las capacidades de los profesionales a nivel nacional?.					
9	Qué podría mejorar el Gobierno en este sentido?					
10	Cree que los Centros de formación de Profesionales conocen y se preocupan por las competencias requeridos por los Centros de Servicios Compartidos?					
11	Qué oportunidades puede identificar para lograr mejorar las competencias de los Profesionales en Admnsitración y Finanzas?					

## Anexo 2, entrevista a Instituciones Educativas



### Entrevista Representante Centros de Estudios Profesionales Técnicos - Universitarios

La presente es una entrevista para conocer sus experiencias en general relacionadas con la educación y formación de Profesionales en el campo de la Administración y las Finanzas. Dicha información permitirá conocer oportunidades de mejora para que los profesionales sean contratados en Centros de Servicios Compartidos en el ámbito Administrativo y Financiero.

La información suministrada es para fines académicos y se mantendrá confidencial, así como su nombre.

La información se utilizará para el trabajo de investigación requisito para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, agradezco mucho su colaboración y ayuda para completar esta entrevista.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta que se realiza, cada pregunta puede contar con diferentes niveles (Nivel 1, 2 o 3) cada uno de ellos es para delimitar el nivel de profundidad de la consulta que se esta realizando. La columna Aplica o no aplica es de selección y cuenta con dos respuestas (si o No). En el espacio de comentarios le agradezco explicar detalladamente cada una de sus respuestas para poder conocer con más profundidad los motivos de la misma y sus criterios ante la consulta realizada. Tome en cuenta que a pesar que en algunas respuestas la selección puede ser "No" esta respuesta también necesita una explicación razonable.

Orden	Preguntas			Respuestas		
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Aplica o no aplica	Comentarios	Observaciones del Investigador
1	Información de los estudiantes	Si se dispone, cantidad de estudiantes graduados a la fecha en Administración y Finanzas.				
		Estudiantes graduados durante el último año				
		Estudiantes que desertaron durante el último año.				
		Motivos de la Deserción.	Factores económicos			
			Factores familiares			
Factores laborales						
Factores Académicos						
		Otros Factores				
2	Están los programas de estudios basados en?	Orientación Tradicional académica				
		Programas de formación basados en competencias.				
3	Tipos de evaluaciones	Evaluaciones de Conocimientos				
		Evaluaciones de Competencias				
4	Período de revisión de los currículos académicos.	Semestral				
		Anual				
		Cada tres años				
		Cada cinco años				
		Mas de cinco años				
5	Ultima revisión efectuada					

6	Concentración de los Programas y Áreas de Especialización	Humanidades							
		Conocimientos básicos o introductorios.							
		Niveles Intermedios							
		Niveles avanzados y de especialización							
		Competencias blandas (Soft Skills):	Liderazgo.						
			Administración del tiempo.						
			Trabajo en equipo.						
			Ejercicio y delegación de autoridad.						
			Negociación y relaciones sociales.						
			Toma de decisiones.						
			Manejo positivo de conflictos.						
			Comunicación.						
			Habilidades de gestión (planeación, dirección y control) en áreas funcionales.						
			Empleo de herramientas lógicas para el análisis organizacional (estrategia, estructura, cultura y clima).						
			Investigación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.						
			Habilidades de pensamiento (interpretación y manejo de la información) orientadas a la generación de conocimiento sobre la organización.						
			Evaluación y adaptación de teorías administrativas y transferencias tecnológicas.						
			Cursos Complementarios	Integridad personal.					
				Responsabilidad social.					
				Orientación humanista.					
				Compromiso ciudadano.					
Actitud dialógica.									
Liderazgo empresarial y social.									
Espíritu innovador.									
Pro actividad.									
Actitud crítica y analítica.									
Sensibilidad a la realidad económica y social.									
Actitud emprendedora.									
Polivalencia.									
Otros cursos técnicos:	Perseverancia.								
	Carácter solidario.								
	Disposición al servicio.								
		Paquetes de computo							
		Paquetes de trabajo de Windows, Word, Excel,							
		Power point, Access, entre otros.							
		Idiomas							
7	Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional.	Cultural							
		Idiosincrasia							
		Familiar							
		Otros factores							
8	Qué porcentaje de sus alumnos son Extranjeros?	Latinos							
		Norteamericanos							
		Europeos							
		Otras regiones							
9	De conformidad con la respuesta anterior (y si aplica): Por que motivos tienen altos porcentajes de extranjeros en los programas de estudio?								

10	Considera que el Gobierno se preocupa por potenciar y mejorar las capacidades de los profesionales a nivel nacional?.					
11	Qué podría mejorar el Gobierno en este sentido?					
12	Cree que los Centros de formación de Profesionales conocen y se preocupan por las competencias requeridos por los Centros de Servicios Compartidos?					
13	Qué oportunidades de mejora puede identificar para lograr mejorar?					

Anexo 3, Entrevista a CINDE



Entrevista para ser aplicada al Representante de CINDE

La presente es una entrevista para conocer sus experiencias en general relacionadas con la interacción con los Centros de Servicios Compartidos y las necesidades que estos tienen de contratación de Profesionales en campo de la Administración y las Finanzas.

La información suministrada es para fines académicos y se mantendrá confidencial, así como su nombre.

La información se utilizará para el trabajo de investigación requisito para la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, agradezco mucho su colaboración y ayuda para completar esta entrevista.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta que se realiza, cada pregunta puede contar con diferentes niveles (Nivel 1, 2 o 3) cada uno de ellos es para delimitar el nivel de profundidad de la consulta que se esta realizando. La columna Aplica o no aplica es de selección y cuenta con dos respuestas (si o No). En el espacio de comentarios le agradezco explicar detalladamente cada una de sus respuestas para poder conocer con mas profundidad los motivos de la misma y sus criterios ante la consulta realizada. Tome en cuenta que a pesar que en algunas respuestas la selección puede ser "No" esta respuesta también necesita una explicación razonable.

Orden	Preguntas			Respuestas		
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Aplica o no aplica	Comentarios	Observaciones del Investigador
<b>1</b>	Información de las estadísticas de colocación de personal en Administración y Finanzas	Si se dispone, cantidad de profesionales contratados a la fecha en Centros de Servicios Financieros.				
		Profesionales contratados por los Centros de Servicios Financieros en Administración y Finanzas				
		Estadísticas de los profesionales graduados a nivel nacional.				
		Porcentaje de profesionales graduados a nivel nacional				

2	Concentración de los Programas y Áreas de Especialización	Estudios formales requeridos.							
		Experiencia Laboral requerida.							
		Idiomas.							
		Competencias blandas (Soft Skills):	Liderazgo.						
			Administración del tiempo.						
			Trabajo en equipo.						
			Ejercicio y delegación de autoridad.						
			Negociación y relaciones sociales.						
			Toma de decisiones.						
			Manejo positivo de conflictos.						
			Comunicación.						
			Habilidades de gestión (planeación, dirección y control) en áreas funcionales.						
			Empleo de herramientas lógicas para el análisis organizacional (estrategia, estructura, cultura y clima).						
			Investigación, análisis, solución de problemas y toma de decisiones interdisciplinaria enfocada al planteamiento de problemas y soluciones gerenciales y administrativas.						
			Habilidades de pensamiento (interpretación y manejo de la información) orientadas a la generación de conocimiento sobre la organización.						
			Evaluación y adaptación de teorías administrativas y transferencias tecnológicas.						
			Otras Competencias	Integridad personal.					
				Responsabilidad social.					
				Orientación humanista.					
				Compromiso ciudadano.					
		Actitud dialógica.							
Liderazgo empresarial y social.									
Espíritu innovador.									
Pro actividad.									
Actitud crítica y analítica.									
Sensibilidad a la realidad económica y social.									
Otros cursos técnicos:	Actitud emprendedora.								
	Polivalencia.								
	Perseverancia.								
	Carácter solidario.								
	Disposición al servicio.								
	Paquetes de computo								
	Paquetes de trabajo de Windows, Word, Excel, Power point, Access, entre otros.								
	Otros detalle								
3	Factores que favorecen o desfavorecen el perfil del profesional.	Cultural							
		Idiosincrasia							
		Familiar							
		Otros factores							
4	Conocen qué porcentaje de los profesionales contratados por CSC son Extranjeros?	Latinos							
		Norteamericanos							
		Europeos							
		Otras regiones							

5	De conformidad con la respuesta anterior (y si aplica):  Por qué motivos las empresas tienen altos porcentajes de extranjeros contratados?					
6	Considera que el Gobierno se preocupa por potenciar y mejorar las capacidades de los profesionales a nivel nacional.					
7	Qué podría mejorar el Gobierno en este sentido?					
8	Cree que los Centros de formación de Profesionales conocen y se preocupan por las competencias requeridas por los Centros de Servicios Compartidos?					
9	Qué oportunidades de mejora puede identificar para lograr mejorar?					