

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Investigación Empresarial Aplicada.

Tema: Competitividad Laboral.

Profesora: María Vanesa Zamora González.

Por: Tatiana Badilla Rojas.

II Trimestre, 2015.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Capitulo I.....	5
Introducción.....	5
Antecedentes e importancia del problema.....	6
Justificación.....	7
Problema y pregunta de investigación.....	8
Alcances.....	8
Limitaciones.....	9
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Capitulo II. Marco Teórico.....	10
Modelo Tradicional de Selección.....	11
Modelo de selección por competencias.....	12
Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	18
Tipo de Investigación.....	18
Enfoque de la Investigación.....	19
Diseño de la Investigación.....	19
Población.....	19
Muestra.....	19
Tipo de Muestreo.....	20
Fuentes de información.....	20
Recolección de datos.....	20
Variables.....	20
Variable 1. Competencias.(Blandas-Duras).....	20
Variable 2. Necesidades de capacitación-Carencias de formación.....	20
Variable 3. Alternativas de formación técnica.....	20
Cuadro de operacionalización de las variables.....	21
Instrumento.....	24

Capítulo IV. Análisis de Resultados.	24
Competencias (blandas-duras) más influyentes para la contratación.	24
Carencias en formación y Necesidades de capacitación.	27
Alternativas de capacitación técnica de la educación pública nacional.	31
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.	33
Conclusiones.	33
Recomendaciones.	34
Referencias	36
Anexos.	38
Anexo 1. Entrevista a los empleadores.	38
Anexo 2. Cuestionario para los trabajadores.	41

Índice de Gráficos

GRÁFICO # 1.	25
GRÁFICO # 2.	26
GRÁFICO # 3.	27
GRÁFICO # 4.	28
GRÁFICO # 5.	29
GRÁFICO # 6.	30
GRÁFICO # 7.	31
GRÁFICO # 8.	32

Resumen.

Hoy, las organizaciones buscan no solo ser productivas, sino altamente competitivas. Para ello, requieren no solo de recursos económicos sino de recurso humano con talento. Esta investigación hace un recorrido por aquellos conceptos relacionados a la selección de personal y la influencia que estos ejercen en la competitividad de cada organización; además, se realizó una investigación de campo, la misma se llevó a cabo en el Parque Industrial Zeta en la Zona industrial Cartago y contó con la participación de gerentes de recursos humanos y trabajadores del lugar. El objetivo general fue identificar los procesos de selección utilizados para contratar y los procesos asociados con su efectividad para cubrir los puestos disponibles. El estudio por sus características es de tipo exploratorio y descriptivo. Los principales resultados determinaron que la capacitación técnica es la principal necesidad y carencia entre los trabajadores, los sistemas utilizados principalmente para la selección del personal son tradicionales, en los cuales el conocimiento y la experiencia son los principales indicadores. La oferta académica a nivel público no satisface las exigencias del mercado, siendo las áreas de calidad y mantenimiento industrial las que más problema representan para cubrir, según los empleadores. Se recomienda, por tanto, realizar una revisión de los procesos para seleccionar utilizados, con el fin de evaluar de manera integral a cada trabajador y que estos procesos estén alineados con los perfiles de puesto, mismos que deben ser actualizados de acuerdo con los nuevos requerimientos de la empresa y del entorno; además, se advierte sobre la necesidad de instalar procesos de capacitación que satisfagan las necesidades detectadas con el fin de mejorar el rendimiento y la competitividad de cada trabajador.

Abstract

Organizations today seek not only be productive but highly competitive, for it requires not only financial resources but talented human resources, this research takes us through those related to recruitment and the influence that they exercise on concepts the competitiveness of each organization, and field research it was held in the Zeta Industrial Park in Cartago Industrial Zone and had the participation of HR managers and workers at the site was performed. The overall objective was to identify the selection processes used in hiring, associated processes and their effectiveness for posts available. By their characteristics the study is exploratory and descriptive. The main results showed that technical training is the primary need among workers, the systems mainly used for personnel selection are traditional in which knowledge and experience are the main indicators. The academic offer at the public level does not satisfy the requirements of the market,

being the areas of quality and industrial maintenance which represents more trouble to cover as employers. It is therefore recommended a review of the selection process used to assess comprehensively each worker and that these processes are aligned to job profiles, same to be updated according to the new requirements of the company and environment, also warns about the need to install training processes that address the identified needs in order to improve the performance and competitiveness of each worker.

Capítulo I.

Introducción

Hoy, las organizaciones buscan atraer personal calificado para asumir los retos que les presenta el mercado diariamente. La globalización, la tecnología y la exigencia de los consumidores lleva a los directivos a estar en constante innovación, con el fin de mantener la competitividad y productividad de la empresa.

A lo interno, cada uno de los colaboradores de la empresa debe no solo comprometerse con el logro de los objetivos organizacionales, sino competir con sus pares para mantener su puesto y escalar en la jerarquía organizacional. No solo se trata de conocimiento técnico, también se requieren habilidades que permitan asumir estos cambios con criterio para aportar soluciones y colaborar de forma activa en la búsqueda de nuevos productos o servicios que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado dentro del cual se desarrolla y, desde luego, para su desarrollo individual.

El proceso de contratar personal técnico no es tarea fácil, ya que puede surgir una baja en la oferta del personal requerido pues en ocasiones, cuando los procesos de reclutamiento y selección están mal diseñados, provocan sesgos que llevan a la contratación de personal no apto y, con ello, bajas en el desempeño y la productividad de la organización.

En la presente investigación, se trata el tema de la competitividad laboral explorando la oferta de técnicos disponibles y los requeridos para cubrir la demanda, por lo que para ello se analizarán variables como: competencias, selección de personal, oferta académica, competitividad y otras, pues cada una de ellas brindará un aporte en la búsqueda de soluciones a la pregunta generadora.

Para ello, se iniciará con un breve repaso de los conceptos clave expresados a través de las variables antes mencionadas, los cuales brindarán el aporte teórico para el desarrollo de la investigación de campo, sustentada en entrevistas a empleadores y su visión sobre las áreas de mayor demanda de personal técnico así como las competencias y limitaciones que presentan los oferentes.

Al finalizar, se realizará un análisis de los resultados obtenidos y, a través de las conclusiones, se brindarán alternativas de solución para cubrir eficientemente los puestos demandados mediante la identificación de las áreas de mayor demanda y las características asociadas a los oferentes para brindar orientación sobre los

centros y especialidades disponibles a nivel estatal, en atención a su formación y capacitación.

Antecedentes e importancia del problema.

En la búsqueda de información relacionada con la competitividad, existen estudios previos realizados en país, algunos de ellos fueron realizados por estudiantes de ULACIT; sin embargo, su enfoque estuvo dirigido a áreas como finanzas, *marketing*, entre otras. Mas, en el área de recursos humanos, no se encontraron investigaciones relacionadas con el tema de competitividad y educación técnica.

Existen también numerosas encuestas realizadas sobre las carreras de mayor demanda e, incluso, en las constantes ferias de empleo, es común encontrar publicidad que se refiere a las oportunidades de empleo según áreas de formación.

Según el Informe Anual De Cumplimiento De Las Metas 2011 (PND 2011-2014), se crearon 90 nuevos servicios de educación técnica en el periodo citado, lo cual, al menos, debería aumentar la oferta académica en las áreas productivas de mayor demanda.

En la zona de estudio específico (Zona Industrial ZETA), no se obtuvieron resultados sobre estudios previos del tema analizado.

Por otra parte, existe un apartado que se desprende de El Estado de la Nación del año 2011 en el cual se plantea el tema de la educación técnica, algunos de los datos recopilados hacen referencia a un aumento en la demanda de esta modalidad y, además, menciona una deficiencia en formación y en la demanda laboral principalmente de egresados del INA, institución líder en formación técnica.

A partir de estos datos, se evidencia la necesidad de investigar, principalmente, cuáles son las áreas en las que no se está cubriendo la demanda de personal técnico e identificar las áreas de mejora del personal técnico disponible; esto con el fin de mejorar su desempeño, e identificar los procesos de selección de las empresas que puedan generar incongruencias entre el personal contratado y las necesidades reales de contratación de las organizaciones.

Por otra parte, según la Novena Encuesta Anual de Escasez de Talento realizada por *Manpower Group* la escasez de talento de puestos técnicos se ubica en el tercer lugar según la encuesta global, superado tan solo por trabajadores de oficios manuales calificados e ingenieros respectivamente. La principal causa de esta escasez, según los empleadores, es la falta de competencias técnicas.

En nuestro país, la encuesta de expectativas de empleo *Manpower* Costa Rica revela que, para el segundo trimestre del 2015, los empleadores reportan un incremento en sus planes de contratación. Los sectores con los mercados laborales más fuertes son construcción y comercio.

Además, según el sitio web centralamericadata.com, un 51% de las empresas no encuentran personal técnico y, aunado a esto, las principales áreas en las que es difícil encontrar personal con competencias son tecnologías de información, programación de redes, electricidad, elaboración y ensamblaje de piezas médicas.

Hay datos que se mantienen al revisar artículos publicados por *El Financiero* desde el 2013, en los que se menciona que “ciencias de la vida, manufactura avanzada, otras industrias y el área de servicios constituyen los sectores que requieren de más técnicos”, tendencias que aún hoy se mantienen, pero que no han sido satisfechas. La demanda sigue en aumento al igual que la escasez de talento.

Justificación.

El desempleo en nuestro país ha venido en aumento en los últimos meses, según datos del INEC (2015), la situación económica de las familias así como cambios en la estructura de las mismas han provocado que los jóvenes se inclinen por la obtención de carreras técnicas que permitan su inserción laboral en periodos relativamente cortos. Con ello, no solo se aporta en la economía familiar, sino que mejora su calidad de vida.

Sin embargo, la oferta de carreras técnicas no está distribuida de forma equitativa a nivel nacional, con lo cual algunas áreas se encuentran limitadas al gran área metropolitana, reduciendo con ello la posibilidad, no solo de los jóvenes y adultos de capacitarse en áreas específicas, sino que a la vez a las empresas les resulta difícil encontrar el personal adecuado y, junto con ello, las carencias en la formación de los técnicos agravan el problema.

Es por esto que se hace necesario determinar las áreas de mayor demanda en el tema de especialidades técnicas, además de identificar competencias influyentes en la contratación; con ello, se pueden establecer parámetros que permitan a los jóvenes y adultos que inician el estudio de carreras técnicas conocer estas áreas de demanda y así mejorar sus oportunidades de empleo. Por otra parte, las organizaciones pueden redefinir perfiles para la contratación de personal técnico y desarrollar actividades de capacitación que permitan mejorar el desempeño de sus

colaboradores en aquellas áreas identificadas como limitantes con el fin de mejorar el desempeño individual y de la organización.

Problema y pregunta de investigación.

La competitividad no solamente es un tema que se aborda desde la perspectiva organizacional, sino que cada uno de los integrantes de la organización también debe demostrar que posee las cualidades requeridas para permanecer en su puesto.

Determinar esas cualidades es parte de la investigación, sin embargo, el problema surge tras la necesidad de identificar en cuáles áreas son las que se requiere personal técnico en la Zona Industrial ZETA en la provincia de Cartago y cuáles características hacen, en cada oferente, una diferencia definitoria para su contratación.

De lo anterior, se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuántos técnicos y en cuáles especialidades se requieren para satisfacer la demanda del sector productivo en nuestro país?

Alcances.

Esta investigación busca no solo identificar las áreas en las cuales la oferta de personal técnico es limitada, sino delimitar así mismo las competencias que convierten a estos candidatos en actores cotizados dentro del mercado laboral, dado el valor agregado que aportan a la organización.

Para lograrlo, se pretende realizar un análisis a través de diversas empresas de la Zona Industrial ZETA, las cuales contratan personal técnico de forma habitual.

De esta forma, se obtendrán los datos requeridos para determinar las áreas de mayor demanda a nivel técnico de la zona en estudio y con ello aportar datos relevantes para la población que requiera ser contratada. Además, las empresas podrán actualizar sus perfiles de puestos con base en los datos proporcionados, tales como las competencias requeridas, áreas de mejora y otros determinantes. Estos perfiles, en ocasiones, no son actualizados debido a factores tanto internos como externos que dificultan esta tarea entorpeciendo los procesos de selección.

Finalmente, la revisión de oferta académica brindará, a quienes busquen capacitación y formación, una serie de alternativas disponibles que les serán de gran provecho tras definir las áreas de mayor demanda.

Así, entonces, se logrará mejorar no solo la competitividad laboral, sino mejorar, incluso, el desempeño de los trabajadores y facilitar una guía sobre las áreas en las cuales la oferta laboral puede ser mayor.

Limitaciones

Una de las principales limitantes es la escasez de tiempo del que se dispone para la obtención de datos; sin embargo, los resultados que se alcancen están adscritos a la realidad de cada empresa, mismas que no cambian de forma repentina debido a condiciones relacionadas con sus respectivas rentabilidad y estabilidad. De manera tal que los resultados representarán indicadores constantes en la dinámica organizacional.

El acceso a la información así como la flexibilidad y compromiso de los encargados en la comunicación pueden arrojar datos inexactos y generar un falso - verdadero en el proceso de la investigación y de los resultados.

Objetivos.

Objetivo general

Determinar los procesos de selección de empleados utilizados para la contratación de personal técnico en las áreas de mayor demanda en la Zona Franca de Cartago, con el fin de evaluar su efectividad para cubrir adecuadamente los puestos disponibles.

Objetivos Específicos.

Identificar las competencias (blandas o técnicas) más influyentes para la contratación de técnicos de la Zona Franca de Cartago, con el fin de establecer perfiles distintivos para los empleadores.

Definir las carencias en formación y las necesidades de capacitación que presenta el personal técnico de la Zona franca de Cartago según los empleadores, con el fin

de identificar las áreas en las se requiere desarrollar programas para mejorar su desempeño laboral.

Analizar las alternativas de formación técnica que ofrecen algunos de los centros de educación pública nacional para cubrir esta demanda, con el fin de definir aquellas en las cuales existen deficiencias en oferta académica.

Capítulo II. Marco Teórico.

La elección de la carrera profesional es un proceso que no debe hacerse tan solo con las referencias de escalas salariales, más allá de esto es necesario que cada persona realice una evaluación de sus propias habilidades con el fin de determinar cuáles son las áreas de dominio para generar la motivación suficiente y permanecer en un puesto manteniendo un alto desempeño en sus funciones.

Para eso, se hace necesaria una orientación vocacional a través de la cual se logren identificar estas áreas y se brinde la información referente a aspectos como la demanda de puestos, tanto por sectores como por áreas de conocimiento.

Las empresas, en este sentido, deben contar con procesos de reclutamiento y selección capaces de identificar a los candidatos ideales para cada puesto.

Así las cosas, hay que puntualizar de qué se trata y qué debe contener un adecuado proceso de selección de personal.

Para Chiavenato (2009): “la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficiencia de la organización.”

Por otra parte, Aguilar y Vargas (2012) mencionan: “El proceso de selección de personal inicia cuando el jefe del área vacante informa al jefe de recursos humanos la necesidad de realizar el proceso de reclutamiento y selección del puesto vacante [...]”

Alles (2013) presenta un esbozo detallado de las fases del proceso de selección.

Imagen 1. Proceso de Selección.



Fuente: Elaboración propia, 2015 tomado de Alles, 2013.

En este diagrama, se aprecian cada uno de los pasos que incluye el proceso de selección, el cual inicia tras la identificación de la necesidad de cubrir un puesto. La forma en la cual se lleve a cabo depende de cada organización y del modelo que aplica para la selección de sus candidatos.

Bajo este panorama, se pueden definir en forma amplia dos modelos que son los que se tomarán para el análisis en esta investigación; aun cuando la literatura nos presenta una amplia variedad según las diferentes clasificaciones, en este caso, el primero es el modelo tradicional de selección, el cual se apoya en técnicas basadas en las características de los puestos y el segundo, el modelo por competencias, el cual da una mayor relevancia a los comportamientos y habilidades para evaluar la decisión de contratar.

A continuación, se explican cada uno de estos modelos.

Modelo Tradicional de Selección.

Este modelo hace referencia a las características de los puestos por ocupar, para lo cual se hace uso de diversas herramientas para seleccionar al candidato que

mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, como por ejemplo la aplicación de pruebas de conocimiento, de habilidad, psicométricas, entrevistas, entre otras.

Chiavenato (2009) propone cinco categorías de técnicas de selección: Entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación: Por lo general el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían según el perfil y la complejidad del puesto por ocupar.

Werther (2008), por su parte, nos presenta el proceso de selección a través de ocho pasos por seguir: recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevistas de selección, verificación de datos y referencias, exámenes médicos, entrevistas con el supervisor, descripción realista del puesto y decisión de contratar.

Ambos autores presentan un escenario similar para seleccionar a los candidatos tras revisar la mayor cantidad de datos que aporten la información necesaria para tomar la mejor decisión en el momento de contratar.

Modelo de selección por competencias.

El modelo de selección por competencias introduce aptitudes y habilidades para la selección de los candidatos.

Una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental [...] tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, esto es, según las competencias [...] (Moreno, Pelayo, Vargas, s.a.)

Este modelo no solo busca atraer y retener a los mejores candidatos, sino que, adicionalmente, busca mantener y desarrollar a cada uno de ellos como su activo principal.

Al respecto, Alles (2013) menciona: “A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos por tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias”. De esta forma, los dos primeros resultan una misma característica y ubica las competencias como un factor individual de análisis.

Para Alles, las competencias no se vinculan con conocimiento sino con personalidad. Así:

El término de competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas de comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y /o mercados distintos. (Alles, 2013).

En este sentido, podemos definir dos tipos de competencia:

Competencias Duras: Según Alles (2013), estas se refieren a aquello que se adquiere a través del conocimiento: experiencia, grado universitario y otros.

Competencias Blandas. Estas, quizás, son las más difíciles de detectar, se relacionan con conceptos tales como motivación, toma de decisión y valores.

Identificar cuáles de estas competencias son más influyentes al decidir contratación es uno de los objetivos de esta investigación.

Para ello, se hace necesario contar con perfiles de puestos actualizados, que permitan hacer este proceso más eficaz en la medida en la cual la información contenida en ellos permita identificar de forma ágil las características que requiere cada puesto.

Los perfiles de puesto recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que deberán reunir sus ocupantes; para poder llevar a cabo, con eficiencia, seguridad y satisfacción, las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.”(Pereda, Berrocal, Alonso, 2011).

Tras la definición de estos perfiles, la empresa podrá seleccionar a aquellos candidatos que se ajusten a las exigencias del puesto, es acá donde el tema de la competitividad laboral es medular, al identificar aquellas cualidades que marcan la diferencia entre un candidato y otro.

Así entonces, hay que definir qué es la competitividad laboral.

En relación a los trabajadores:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño extraordinario en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la

realización de un trabajo efectivo y de calidad. (Guerrero, s.f. en www.grhconsultores.com)

En relación con la organización: “La capacidad que tiene una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en mercados nacionales e internacionales”. (Guerrero, s.f. en www.grhconsultores.com).

Así, al analizar ambos términos, podemos decir que la competitividad laboral son todos aquellos factores a nivel técnico y humano que hacen de la empresa un negocio eficiente en el logro de sus objetivos, mientras para los trabajadores representa las habilidades y conocimientos para desempeñar de forma extraordinaria sus funciones, aportando valor a la organización de la cual es parte.

Ser competitivo hoy requiere de capacitación constante que permita tener el conocimiento técnico de las nuevas tendencias, producto de la globalización y de la era tecnológica; pero además significa tener la habilidad de hacer tomar decisiones certeras que ayuden a mejorar las condiciones tanto individuales como empresariales: solidaridad, tolerancia, resolución de conflictos, asertividad, enseñanza, idiomas, tecnologías, entre muchas otros son factores que aumentan la competitividad laboral en la empresa y en cada individuo y le permiten establecer perfiles para la selección y contratación y, además, contar con personal adecuado que mejore cada día su desempeño laboral y organizacional consecuentemente.

Además, las empresas deben, no solo atraer al mejor talento humano para cubrir sus necesidades sino que también deben invertir en la capacitación en aquellas áreas en las cuales la formación académica ha dejado un vacío en los postulantes.

En relación con este tema, El Financiero (2011) menciona: “Casi la mitad de la fuerza laboral de Costa Rica carece de competencias básicas para acceder a empleos de alta productividad debido a que las políticas educativas permiten que un número considerable de estudiantes reciba una educación de baja calidad.”

Cabe preguntarse qué es lo que pasa en Costa Rica con la educación técnica. La respuesta la brinda El Estado de la Educación (2013): “En Costa Rica la cobertura de la educación técnica y la formación profesional (ETFP) es baja y permanece estancada.”

Es necesario hacer una revisión de los programas académicos disponibles y de la demanda laboral en la actualidad que permita resolver no solo el tema de la calidad y competitividad sino también del desempleo como consecuencia de la incompatibilidad entre oferta y demanda, con el agravante de la calidad académica que reciben quienes ingresan a los sistemas de formación técnica nacional.

Existe, además, un factor que se debe analizar como lo es el cambio en la base productiva de la economía nacional. El incremento en el sector de servicios, manufactura, tecnología, comercio internacional, representan factores que deben ser tomados en cuenta al momento de realizar las ofertas académicas y, con ello, las competencias que se desarrollarán en cada individuo.

En nuestro país, la formación técnica se divide en dos áreas; la primera es la educación básica que brinda el MEP, inclusive, con ciclo diversificado y la segunda, la formación profesional “no formal” asumida mayoritariamente por el INA. En la actualidad, con la creación de la Universidad Técnica Nacional, la oferta se ha ampliado.

En este sentido, la oferta académica que, a nivel público se brinda, abarca las siguientes áreas según centros de formación:

El total de carreras ofertadas a nivel de universidades públicas es de 661 en total en los diferentes grados académicos, de ellas 68 son ingenierías y 36 en el área de computación; mientras las ciencias de la salud y sociales junto con educación son las que más oferta representan: 115, 100 y 127, respectivamente, según datos del Taller Regional 2013 de Estadísticas Educativas de UNESCO. Situación que no es acorde con las áreas de demanda de los sectores productivos del país.

A nivel de colegios de secundaria, la oferta incluye:

Imagen 2. Oferta Académica de secundaria.

Comercial y Servicios	Industrial	Agropecuaria
Accounting	Autorremodelado	Agroindustria
Administración y	Construcción Civil	Agrojardinería
Operación Aduanera	Dibujo Arquitectónico	Agroecología
Banca y Finanzas	Dibujo Técnico	Agroindustria Alimentaria
Contabilidad	Diseño y Construcción de	con Tecnología Agrícola
Contabilidad y Costos	Muebles y Estructuras	Agroindustria Alimentaria
Contabilidad y Finanzas	Diseño y Construcción de	con Tecnología Pecuaria
Contabilidad y Auditoría	Muebles de Madera	Agropecuario en
Informática en Redes	Diseño Gráfico	Producción Agrícola
Informática en Soporte	Diseño Publicitario	Agropecuario en
Informática en	Electromecánica	Producción Pecuaria
Programación	Electrotecnia	Riego y Drenaje
Informática en	Electrónica Industrial	
Desarrollo de Software	Electrónica en	
Informática Bilingüe en	Telecomunicaciones	
Redes de	Electrónica en	
Computadoras	Reparación de Equipo de	

Informática Bilingüe en Desarrollo de Software Salud Ocupacional Secretariado Bilingüe Secretariado Ejecutivo Ejecutivo para Centros de Servicios Turismo Rural Turismo Costero Turismo Ecológico Turismo en Alimentos y Bebidas Turismo en Hotelería y Eventos Especiales	Cómputo Impresión Offset Industria Textil Mantenimiento Industrial Automotriz Mecánica General Mecánica de Precisión Producción Gráfica Refrigeración y Aire Acondicionado Mecánica Naval	
---	--	--

Fuente: MEP. Elaboración propia, 2015.

Universidad Técnica Nacional. (U.T.N.).

Brinda formación en diversas áreas a través de sus cuatro recintos, entre ellas administración, comercio exterior, tecnologías de información, tecnología de alimentos, gestión de turismo rural, producción industrial, manejo del recurso hídrico y electromecánica. Esta institución muestra una oferta más acorde con las exigencias del mercado actual.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) constituye el centro de formación estatal de mayor demanda, sus áreas de formación incluyen: agropecuario, comercio y servicios, industria alimentaria, industria gráfica, mecánica de vehículos, metal mecánica, náutico pesquero, electricidad, telemática, tecnología de materiales y turismo. Cada una de ellas presentes en sus diferentes centros de formación ubicados en todo el territorio nacional.

A pesar de ello, los empleadores no cuentan con el personal técnico adecuado y sus competencias no se adaptan a las exigencias del puesto. Esto quedó reflejado en la novena encuesta realizada por *Manpower Group* sobre escasez de talento, según la cual, un 36% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento y, de acuerdo con lo que menciona el estudio, esto “tiene un impacto significativo en la capacidad de cubrir las necesidades del cliente”. En relación con los puestos técnicos, estos se ubican en tercer lugar tras un aumento en la demanda de los mismos. Ante esta escasez, un 47% de las empresas están optando por prácticas como la capacitación y desarrollo para su personal, mientras

un 25% busca nuevas formas de talento y asociaciones con entidades académicas que le permitan formar personal acorde con sus necesidades.

Al respecto, uno de los artículos de opinión de un medio nacional afirma:

Una buena educación es la mejor política de empleo, según prueban numerosos estudios. El aparato productivo nacional y la formación académica y técnica deben ir de la mano si queremos ser competitivos y ofrecerle nuevas oportunidades al mayor número de costarricenses. (La Nación, 2015, Editorial).

Costa Rica no es el mismo país de hace un par de décadas, los modelos educativos ya no se adaptan a las exigencias del entorno; el modelo económico-social, la tecnología, la globalización, son factores que afectan la competitividad de un país dejando al descubierto las áreas vulnerables que requieren de reformas para mejorar el desempeño de sus habitantes y afrontar, así, los retos que le presenta el mercado.

Según *Manpower* (2015), tras la investigación sobre “Gestión de talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial”, los retos para la gestión del talento humano y las principales preocupaciones de las empresas son:

- Falta de habilidades para puestos clave
- Escasez de talento en todos los niveles
- Compromiso del empleado inferior al óptimo
- Muy pocos líderes con alto potencial en la organización
- Talento superior que se ha perdido al irse a otras organizaciones

Nuevamente, la falta de habilidades y escasez de talento surgen como constantes en las investigaciones. Lo que demuestra una clara deficiencia en la formación académica y, desde luego, la necesidad de formación y capacitación de los colaboradores de cada organización.

El panorama en Costa Rica en relación con empleo y según La Encuesta de Expectativas de Empleo realizada por *MANPOWER GROUP*, prevé un incremento en la contratación para el segundo trimestre del 2015: alrededor de un 17% de los empleadores prevé contrataciones durante este periodo; sectores como la construcción y el comercio así como el sector de servicios son los que más aumento presentarán, ubicando además en las provincias de Alajuela y Heredia las zonas con mayor mercado laboral. Sin embargo, la constante de escasez de talento amenaza estas oportunidades, “la oferta laboral es poco calificada y el sector productivo sufre las consecuencias de que la formación académica y

técnica esté desligada de los requerimientos industriales [...]” (La Nación, 2015 Editorial).

Bajo este panorama, se hace necesaria la reforma en materia educativa, la cual permita adaptar los programas de formación técnica a los requerimientos del mercado nacional e incrementar así la competitividad de las organizaciones y el valor agregado de cada individuo. Además, de lograr un desarrollo profesional en áreas clave a través de los centros de trabajo traducibles en competitividad y rentabilidad para las organizaciones.

Capítulo III. Metodología de la Investigación.

Tipo de Investigación.

Por las características de la investigación, este estudio se define como investigación de tipo exploratoria para la cual, Hernández y otros (2010) consideran que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o un problema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”.

En el caso de la investigación presentada, no se han obtenido registros de estudios previos. En la población definida, solamente se manejan datos a nivel nacional sobre áreas en las que presentan carencias para cubrir puestos técnicos.

Las áreas en las cuales se presentan deficiencias de formación, los procesos de selección asociados y demás variables involucradas, de igual forma, no han sido abordadas en esta población.

A su vez, este estudio es de tipo descriptivo debido a que busca describir ciertos procesos, como por ejemplo los utilizados en la selección de personal sin intentar explicar el por qué o cómo se relacionan con las demás variables.

Hernández y otros (2010) mencionan al respecto de este tipo de investigación: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis [...]”

Enfoque de la Investigación.

Esta investigación, por sus cualidades, se define como mixta dado que hace uso de métodos cualitativos como cuantitativos para el procesamiento de la información y presentación de resultados. Al respecto Hernández y otros (2008, citado por Hernández y otros, 2010) mencionan: “los métodos mixtos presentan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta [...]”

Diseño de la Investigación.

El diseño que sigue la investigación es de tipo no experimental. Al respecto Hernández y otros (2010) afirman: “se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables...lo que hacemos...es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos [...]”

En este caso, la investigación estudia los procesos tal y como se presentan, sin hacer ninguna manipulación de las variables.

Población.

La población utilizada en esta investigación corresponde a todas aquellas empresas del sector productivo de la Zona Industrial Zeta de la provincia de Cartago que realizan contrataciones de personal técnico de forma constante.

Muestra.

La muestra que se utilizará para la investigación se compone de cinco empresas de la Zona Industria ZETA ubicada en la provincia de Cartago. En cada una de ellas, se llevará a cabo una entrevista con el encargado del área de recursos humanos o su homólogo, con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis.

Además, se aplicó un cuestionario a 50 trabajadores del Parque Industrial Zeta, con el fin de complementar la información obtenida de los empleadores.

Tipo de Muestreo.

El tipo de muestreo de este estudio corresponde a muestreo no probabilístico, esto por conveniencia; debido a que las condiciones, por las cuales se seleccionó ésta muestra, se originaron por el acceso de la investigadora a la población meta y la muestra respectivamente.

Fuentes de información

Las fuentes de información corresponden a fuentes primarias inicialmente pues es a través de las entrevistas y cuestionarios que se obtendrá la información necesaria para el análisis. Sin embargo, también se utilizarán fuentes secundarias para la recolección de datos en las variables que requieren de la investigación teórica que constituyan el sustento teórico de la investigación y el aporte para la interpretación de resultados.

Recolección de datos

La recolección de datos se realizará mediante la entrevista estructurada en cinco organizaciones de la Zona Industrial ZETA en Cartago y sus respectivos encargados de los procesos de contratación, así como de la aplicación de un cuestionario a 50 trabajadores de la misma área.

Variables

Variable 1. Competencias. (Blandas-Duras).

Variable 2. Necesidades de capacitación-Carencias de formación.

Variable 3. Alternativas de formación técnica.

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
<p>Identificar las competencias (blandas o técnicas), más influyentes para la contratación de técnicos de la Zona Franca de Cartago, y así establecer perfiles distintivos para los empleadores.</p>	<p>Competencias (Blandas-Duras)</p>	<p>Lista de competencias blandas y duras.</p>	<p>El término de competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y /o mercados distintos". (Alles, 2013)</p> <p>Competencias Blandas: Estas competencias se relacionan con conceptos tales como liderazgo, asertividad, comunicación, es decir con comportamientos.</p> <p>Competencias Duras: "se refieren a aquello que se adquiere a través del conocimiento... experiencia y grado universitario." (Alles, 2013)</p>	<p>Entrevista. Cuestionario</p>	<p>Preguntas 3,4 de la entrevista. Preguntas 1-2</p>

Objetivo	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Definir las carencias en cuanto a la formación y las necesidades de capacitación que presenta el personal técnico de la Zona franca de Cartago según los empleadores, con el fin de identificar las áreas en las se requiere desarrollar programas que brinden a los trabajadores la capacitación necesaria para mejorar su desempeño laboral.	Carencias en formación. Necesidades de capacitación.	Lista de carencias en formación y necesidades de capacitación	Las carencias de formación son todos aquellos aspectos que no han sido abarcados en la formación académica recibida por el personal. Se relaciona no solo con conocimiento técnico, sino con las habilidades que requieren ser desarrolladas para un óptimo desempeño. Necesidades de capacitación. "Se refiere a las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo de una manera adecuada dentro de la organización". http://www.sites.upiicsa.ipn.mx , s.f.)	Entrevista Cuestionario.	Preguntas 5,6,7 y 8. Preguntas 3-4 y 5
Analizar las alternativas de formación técnica que ofrecen algunos de los centros de educación pública nacional para cubrir esta demanda, con el fin de definir aquellas en las cuales existen deficiencias en la oferta académica.	Alternativas de formación Técnica	Lista de alternativas de formación técnica.	Las alternativas de formación técnica pueden definirse como cada una de las ofertas o planes de estudio autorizados por el MEP disponibles a nivel educativo; en este caso, a nivel técnico, por parte de las instituciones gubernamentales.	Revisión bibliográfica de las ofertas disponibles a nivel técnico en los centros de formación pública. Entrevista. Cuestionario	Revisión de los programas disponibles a nivel técnico-público en Costa Rica. Pregunta 9 de la entrevista. Pregunta 6 y 7

Fuente: Elaboración propia, 2015

Instrumento

El instrumento utilizado es la entrevista estructurada, en la cual se harán preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener la información de la forma más eficaz, que logre responder a la pregunta de investigación planteada y a los objetivos definidos.

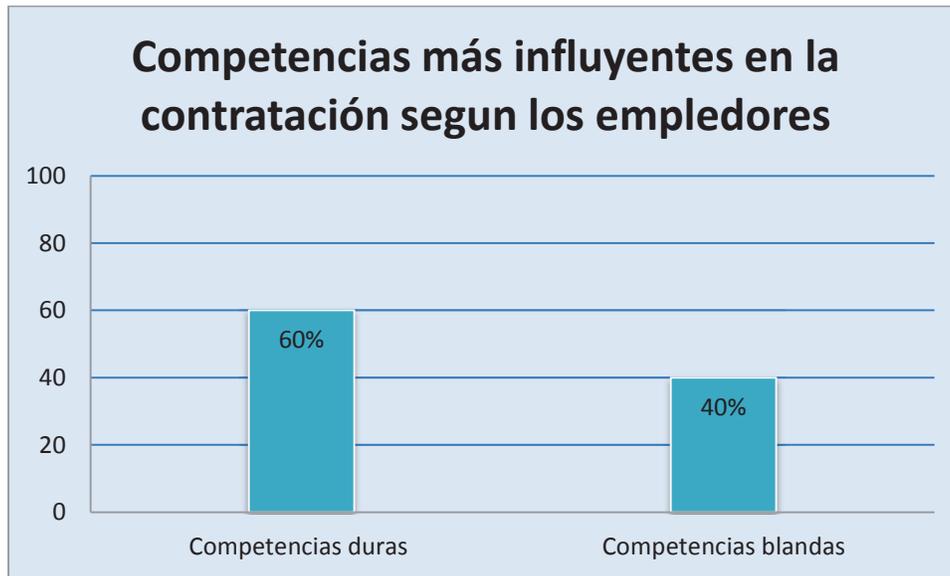
Además se aplicará un cuestionario a los trabajadores de la zona industrial con el fin de obtener datos que complementen la información suministrada por los empleadores.

Capítulo IV. Análisis de Resultados.

Competencias (blandas-duras) más influyentes para la contratación.

Según los datos obtenidos, para los diferentes encargados de los departamentos de recursos humanos de las empresas del Parque Industrial Zeta, las competencias que más influyen en el proceso de contratación son las competencias duras, del total de los encuestados un 60% así lo afirman haciendo la aclaración que las competencias blandas, mismas que representaron un 40%, son parte importante del desempeño, pero, en su caso, el conocimiento técnico y la experiencia son factores primordiales para la contratación.

Gráfico # 1.



Fuente: Elaboración propia, entrevista a empleadores. (2015).

Por su parte, del cuestionario realizado a los trabajadores del Parque Industrial Zeta, en relación con esta variable, del total de los entrevistados un 62,5% afirma que son las competencias blandas las que son más influyentes, según sus organizaciones, para la contratación; según los trabajadores, la actitud personal y las relaciones con los demás son más influyentes que la experiencia y el conocimiento para la contratación.

Gráfico # 2.



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores. (2015).

Existe, en este caso, una leve contradicción entre la percepción de los trabajadores y las afirmaciones de los empleadores. Una de las posibles causas quizás sea uno de los procesos asociados a la contratación como lo es el sistema de referencia; si bien es cierto, los encargados de las contrataciones deben seguir procedimientos y utilizar los perfiles de puestos para cada cargo, la contratación por esta vía permite a los trabajadores incorporarse a la organización de una manera más rápida y realizar las valoraciones subjetivas que permiten la contratación.

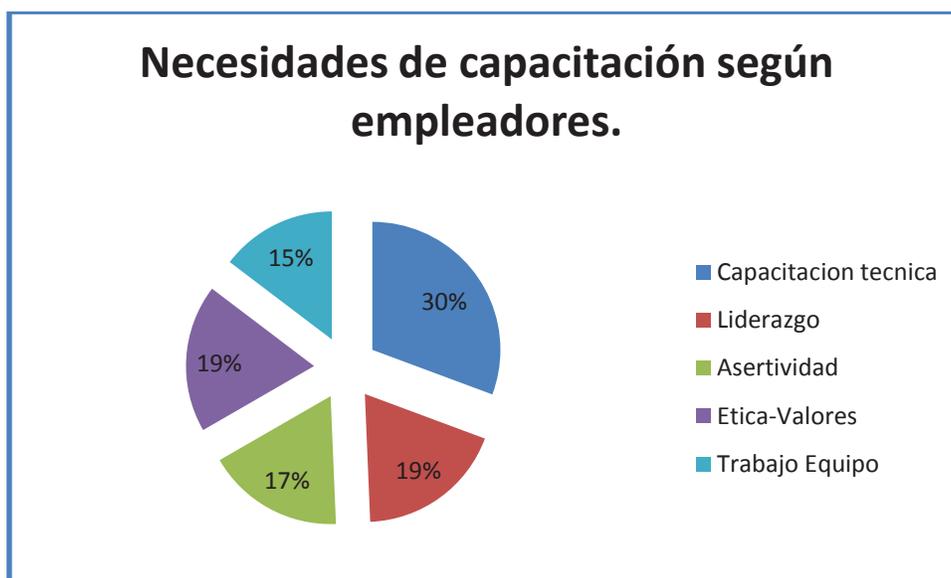
Carencias en formación y Necesidades de capacitación.

En relación con las carencias de formación, según los empleadores, una de las áreas que representa mayor dificultad es el dominio de un segundo idioma, principalmente inglés; esto debido a que la formación recibida no cumple con los requerimientos mínimos para el buen desempeño laboral.

Específicamente, afirman tener dificultad para contratar personal encargado de las áreas de calidad así como mantenimiento industrial.

En relación con su percepción sobre las necesidades de capacitación, un 30% afirma que el conocimiento técnico representa la principal necesidad, seguida del liderazgo con un 19%; el factor ética un 19%, asertividad un 17% y, en la última posición, trabajo en equipo con un 15%.

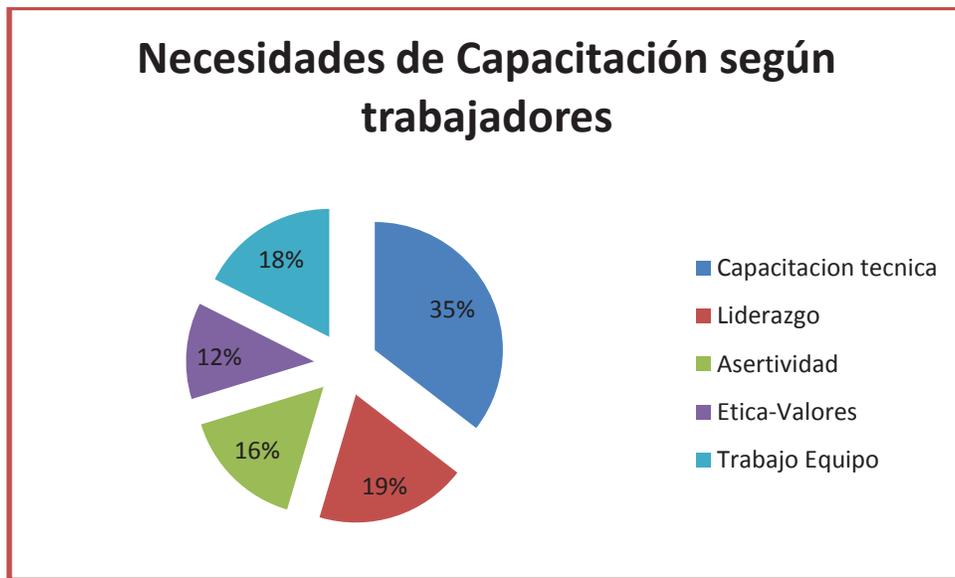
Gráfico # 3.



Fuente: Elaboración propia, entrevista a empleadores. (2015).

Por su parte, los trabajadores afirman que la principal necesidad que presentan es la capacitación técnica, según un 35% del total de encuestados; en segundo lugar, el liderazgo 19%, en tercer lugar, el trabajo en equipo un 18%, el cuarto lugar, asertividad 16% y, en último lugar, ética y valores 12%.

Gráfico # 4.

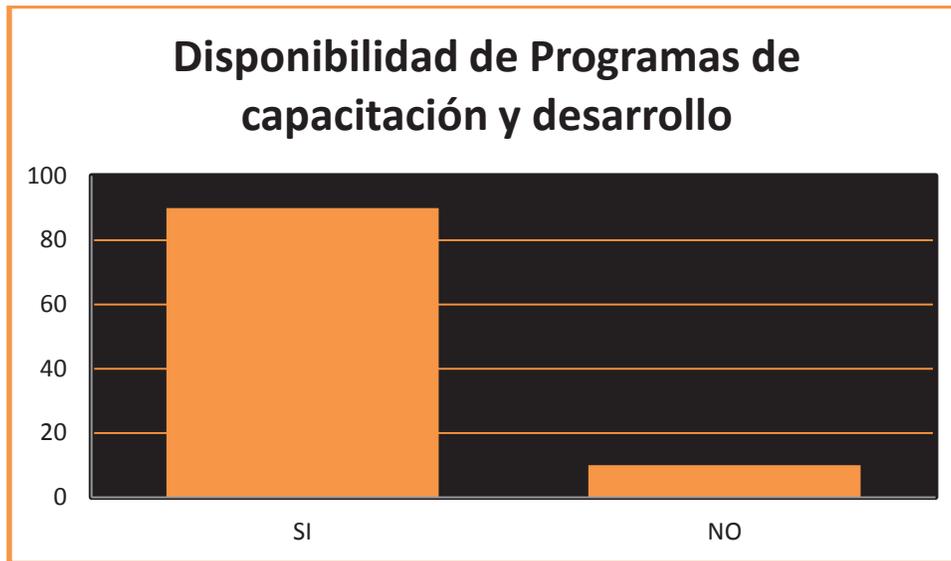


Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores. (2015).

Los datos relevan una evidente necesidad de capacitación técnica, resulta importante evaluar las áreas específicas según los diferentes departamentos de cada organización.

Para ello, las empresas en un 90% cuentan con programas de capacitación y desarrollo para cubrir estas necesidades, solamente un 10% no cuenta con programas de capacitación y desarrollo fijos para sus trabajadores.

Gráfico # 5.



Fuente: Elaboración propia, entrevista a los empleadores. (2015).

Los trabajadores además perciben una carencia en liderazgo, factor que los empleadores ubican en la segunda posición; se podría afirmar que los trabajadores no cuentan con líderes percibidos así por ellos mismos, sino quizás seleccionados y/o identificados por los empleadores, sin embargo, estos a la vez han reflejado la insatisfacción por falta de liderazgo de sus trabajadores.

Situación similar a la ética y los valores para la cual los empleadores destacan una alta necesidad de capacitación; no obstante, los trabajadores no lo consideran así. La razón está en el ambiente de trabajo que no los lleva percibir que existan problemas de esta índole, tras la convivencia y adaptación a los hábitos de sus compañeros.

Finalmente, el indicador “trabajo en equipo” presenta una diferencia entre ambos, esto se debe a la percepción que manejan los empleadores y los trabajadores; en el caso del trabajo en equipo, para los trabajadores, por ejemplo, es una necesidad ubicada en tercer lugar. Sin embargo, los empleadores lo ubican de último, lo cual a pesar de no tener un amplio margen de diferencia si varía en su evaluación asociada a la cotidianeidad. Los trabajadores asignaron su puntuación basados en sus propias experiencias, mientras los empleadores lo hacen basados en resultados.

Por último, la asertividad es un indicador que se mantiene similar en cuanto a la percepción de ambos, como consecuencia del liderazgo que se mantiene igual;

al comparar ambos indicadores, se puede establecer una relación de causa y efecto entre ambos.

Este análisis se lleva a cabo a través de procesos como las evaluaciones de desempeño en un 60%, seguido de la observación y las entrevistas y por último de los cuestionarios. Datos similares fueron aportados por los trabajadores en el cuestionario aplicado, como se aprecia en el grafico 6.

Gráfico # 6.



Fuente: Elaboración propia, entrevista y cuestionario. (2015).

Alternativas de capacitación técnica de la educación pública nacional.

En relación con las alternativas de formación técnica, según los empleadores, la oferta académica de la educación técnica a nivel público se adecua a las exigencias del mercado laboral, un 100% de los entrevistados así lo expresaron, de ellos un 60% cuenta con convenios con las diferentes instituciones para identificar talentos que formen parte de sus organizaciones.

Gráfico # 7.



Fuente: Elaboración propia, entrevista a los empleadores. (2015).

Sin embargo, es necesario subrayar que, a pesar de esta satisfacción o buena evaluación otorgada por los empleadores a las instituciones públicas, un 90% de ellos, a la vez, afirma que la capacitación técnica es la principal área de carencia y necesidad de formación. Cabe preguntarse, entonces, cuál es el análisis que hacen los empleadores para determinar esa calidad si no están satisfechos con la formación de sus trabajadores, incluso cuando un 90% de ellos afirma tener programas de capacitación y desarrollo y un 60% posee convenios con instituciones públicas para lograr, a través de las prácticas de los estudiantes, identificar aquellos candidatos que mejor se adapten a los requerimientos de los puestos disponibles.

Por su parte, los trabajadores consideran como buena la calidad de la educación pública, sin embargo un 59% desconoce la oferta académica que le permita

capacitarse de acuerdo a sus necesidades, con lo cual se limita la posibilidad de su desarrollo.

Gráfico # 8.



Fuente: Elaboración propia, cuestionario aplicado a los trabajadores. (2015).

Finalmente, después de la revisión de la oferta académica de las diferentes instituciones públicas, se logra determinar que el área en la cual existe deficiencia de oferta es en el sector de industria y control de calidad; según datos de los empleadores, un 60% presenta dificultades para localizar personal capacitado en esta área así como en el área de mantenimiento industrial.

La principal deficiencia no es la oferta académica, sino la calidad de la misma, según afirman los empleadores y según los datos de *Manpower*, como se mencionó anteriormente, un 36% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento y uno de los principales retos para las organizaciones es la falta de habilidades para puestos clave.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones.

Los procesos de selección utilizados por los empleadores para la contratación de personal técnico son mayoritariamente procesos de selección tradicionales, en los cuales la utilización de pruebas y la entrevista individual son las principales herramientas utilizadas.

Con certeza, la evolución hacia métodos como el de selección por competencias permitiría incluir, en los filtros de selección, aspectos básicos que influyen en el buen desempeño, como por ejemplo el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad, factores que presentaron deficiencias según la percepción de los trabajadores y empleadores respectivamente.

Por otra parte, las competencias duras marcan la decisión de contratación según los empleadores, asociadas a los procesos de selección utilizados; principalmente, modelos tradicionales y las cuales son más fáciles de definir, según mencionan los entrevistados, a pesar de reconocer la necesidad de las competencias blandas en el desempeño. Por su parte, los trabajadores consideran que las competencias blandas son las que influyen en los procesos de contratación, tras las experiencias compartidas con sus compañeros.

El conocimiento técnico es, sin duda, una de las principales limitantes que presentan los trabajadores de la Zona Industrial ZETA, esto luego del análisis realizado tanto con los empleadores como con los mismos trabajadores. Ante este hallazgo, cabe preguntarse si es efectivo realmente este proceso. Para los empleadores lo es, pero si basan su elección en aspectos como conocimiento técnico y este no es suficiente o no cumple las expectativas, surge entonces la interrogante de si es realmente efectivo, pues se establece uno de los indicadores para la contratación como el principal elemento de necesidad y carencia de formación. De modo tal, que el porcentaje de 100% que afirma contar con procesos de selección muy efectivos deja al descubierto la efectividad real del mismo, así como los perfiles que los empleadores manejan y afirman estar actualizados en las necesidades de la organización y exigencias del entorno.

A pesar de contar con programas de desarrollo y capacitación, las empresas estudiadas parecen no ser capaces de suplir las necesidades de sus trabajadores, esto por cuanto su principal necesidad es la capacitación técnica y, a pesar de contar con convenios con instituciones académicas públicas, no parece resolverse, situación que se agrava más aún cuando los trabajadores desconocen la oferta académica disponible.

Por otra parte, la oferta académica, si bien cumple al satisfacer la demanda de los puestos requeridos por los empleadores, no parece satisfacer los requerimientos para la formación de personal competente que logre un desempeño óptimo de sus funciones. Esto no solo lo manifestaron los empleadores entrevistados, sino que también lo refuerza, como se citó anteriormente, El financiero (2011): “Casi la mitad de la fuerza laboral de Costa Rica carece de competencias básicas para acceder a empleos de alta productividad, debido a que las políticas educativas permiten que un número considerable de estudiantes reciba una educación de baja calidad”.

La competitividad laboral, por tanto, debe ser parte de cada empresa la cual debe transmitirle a sus trabajadores la necesidad del mejoramiento continuo por hacer el máximo esfuerzo en cada labor; para ello, se requiere de procesos internos que mejoren las condiciones de cada uno de ellos, como lo son la capacitación constante y el desarrollo profesional que contribuya, no solo a tener personal calificado, sino empresas líderes que hagan de su capital humano el elemento más importante para el logro de sus objetivos.

Recomendaciones.

Se recomienda a las empresas revisar sus modelos de selección, ya que los datos obtenidos muestran que no han sido sistemas del todo eficientes debido a las carencias antes identificadas.

En el caso de las empresas que no cuentan con sistemas de selección por competencia, estas podrían incursionar en la implementación de este sistema que les permita abarcar de una manera más amplia, no solo aquellas características cuantitativas, sino también aquellas otras cualitativas que permitan realizar un análisis integral de cada uno de los candidatos.

Por su parte, aquellas que mantienen modelos de selección por competencia, deben revisar los indicadores de evaluación, con el fin de identificar si están adaptados a las exigencias actuales de su entorno y de cada perfil de puesto.

Al respecto, los perfiles de los puestos de las empresas deben estar alineados según, no solo el modelo seleccionado, sino ajustado además a la estrategia de la organización, de manera tal, que le permita al departamento de recursos humanos seleccionar al personal mejor calificado para cada puesto ajustado, desde luego, a las condiciones y exigencias del entorno empresarial debido a su constante cambio como consecuencia de la naturaleza propia del mercado y, en muchos

casos, a la influencia la de la tecnología, por ejemplo al provocar que ciertas habilidades ya no sean necesarias y en otras se requiera de mayores destrezas.

En el tema de capacitación, es necesario iniciar con los programas en las áreas identificadas, las empresas que cuentan con algún tipo de convenio con instituciones educativas deben aprovecharlo y permitir el desarrollo de sus colaboradores. En el caso de aquellas que no tienen este tipo de convenio, podrían iniciar la gestión para lograr acuerdos que permitan la capacitación de sus colaboradores, incluso, realizar algún tipo de escuela dentro de las mismas empresas haciendo uso de sus instalaciones y asumiendo únicamente el costo de la contratación del encargado de la enseñanza. Deben, también, extender este sistema a las áreas de interés entre los colaboradores con la información y patrocinio, en alguna medida, de la organización.

Satisfacer las carencias de los trabajadores debe ser una acción prioritaria, de modo tal, que asegure la satisfacción y motivación de cada uno de ellos y consecuentemente, el aumento en la productividad de la empresa será un efecto directo.

Las herramientas utilizadas para identificar las áreas vulnerables parecen ser efectivas, sin embargo, es aconsejable hacer una revisión e incluso hacer uso combinado de ellas para alcanzar mejores resultados pues, a manera de ejemplo la observación deja de lado detalles que sí cuantifica: la evaluación del desempeño, las entrevistas y los cuestionarios, cuya efectividad aumenta al hacerlo de manera vinculada.

En el tema de la oferta académica, es necesaria la revisión de los programas académicos de las instituciones públicas, los cuales permitan satisfacer, no solo en oferta, sino principalmente en calidad; las exigencias de los empresarios y del entorno laboral, en cuanto a talento, pueden servir como base para su revisión.

Referencias .

Aguilar, M., J. y Vargas, M.J. (2012). Dirección de personal I. Análisis de puestos, reclutamiento y selección. USA: Createspace.

Alles, M. (2013). Selección por competencias. (1^{ra} Ed.). Buenos Aires: Granica.

Barrantes, A. (2015). Mitad de empresas están hambrientas de técnicos. La Nación. Recuperado de:

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3 Ed.). México: Mc Graw Hill.

Costa Rica: 50% de empresas no encuentra talento técnico. (2015). Recuperado de:

http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_50_de_empresas_no_encuentra_talento_tcnico

Detección de necesidades de entrenamiento. (s.f.) Recuperado de: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/P_terminados/RelacLaboral-1/relaciones%20laborales/Unidad%202/2.3.1.htm

Encuesta de Expectativas de Empleo. (2015). Manpower. Costa Rica

Gestión de talento, un factor clave para acelerar el desempeño empresarial. (2015). Manpower Group.

Guerrero, C., P. (s.a.). Competitividad y Competencia laboral. Recuperado de: <http://www.grhconsultores.com/competitividad-y-competencia-laboral>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (4^{ta} Ed.). México: Mc Graw Hill.

INEC. (2014). Encuesta Continua de Empleo Indicadores del Mercado Laboral Costarricense PRIMER TRIMESTRE 2014. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/AMT/Empleo/ECE/Documentos/Publicaci%C3%B3n/C0/01.%20Indicadores%20del%20mercado%20laboral%20costarricense.%20I%20Trimestre%202014/A%C3%B1o%202014.pdf>

La Nación. Opinión: Mercado laboral y educación técnica. [Opinión]. (2015). Recuperado de: http://www.nacion.com/opinion/editorial/Mercado-laboral-educacion-tecnica_0_1484251572.html

Ministerio de Educación Pública. (2015). Oferta de educación técnica. Costa Rica. Recuperado de: www.mep.go.cr/educacion-tecnica

Moreno, D., M., Pelayo, D.Y., Vargas, S., A. (s.a.). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Recuperado de: http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf

Novena Encuesta Anual de Escasez de Talento. (2014). Manpower Group.

Pereda., S., Berrocal, B., F. y Alonso, G., M. (2011). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. (3 Ed.). España: Editorial Universitaria Ramón Arece.

Plan Nacional de desarrollo 2011-2014.PND. Sector Educativo. Costa Rica.

Programa Estado de la Nación. 2011. (2011). Tercer Informe Estado de la Educación. San José, Costa Rica Programa Estado de la Nación.

Programa Estado de la Nación. 2013. (2013). Cuarto Informe Estado de la Educación. San José, Costa Rica. Programa Estado de la Nación.

UNESCO. (2013). Taller Regional 2013 de Estadísticas Educativas de UNESCO. Recuperado de: http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2013_Antigua_Guatemala/14_Costa_Rica_1.pdf

Vindas, L. (2011). Educación de Costa Rica mejora cobertura pero debe calidad. El Financiero. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2011/mayo/15/economia2773129.html

Viquez, S., L. (2013). Creciente demanda de técnicos reta a la academia. El Financiero. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/Tecnicos-demanda-oferta_0_359964030.html

Werther, B.,W y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. (6^{ta} Ed.). México: Mc Graw Hill.

Anexos.

Anexo 1. Entrevista a los empleadores.

Introducción.

El presente cuestionario tiene como finalidad, obtener información que permita conocer cuáles son las áreas en las cuales existe mayor demanda de personal técnico, así como otros procesos asociados, como lo son la selección de personal y las competencias relevantes en cada postulante para su contratación.

Toda la información suministrada será de uso confidencial.

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de ítems, cada uno de los cuales debe exponer la respuesta que mejor se adapte la dinámica de su organización. No existen respuestas buenas o malas. Marque con una equis (x) según sea el caso.

1. ¿Cuál modelo de selección de personal emplea su organización para la contratación de personal técnico?
 Modelo tradicional.
 Modelo por competencias.
 Otro. Especifique. _____

2. ¿Considera que este modelo es efectivo para seleccionar el personal adecuado para cubrir los puestos disponibles en su organización?
 Muy efectivo.
 Efectivo.
 Poco efectivo.

3. ¿A cuál de las siguientes competencias otorga mayor relevancia en la decisión de contratación?
 Competencias blandas.
 Competencias duras.
¿Por qué? _____

4. ¿Cuenta su organización con perfiles de puesto actualizados que permitan la selección de personal adecuado según las necesidades de la empresa?

() Si

() No

5. Enumere de mayor a menor las áreas en las cuales considera se requiere mayor capacitación y/o formación, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores. Asuma 5 como el factor que más necesidad presenta y 1 el que menos requiere.

() Capacitación técnica.

() Liderazgo.

() Asertividad.

() Ética y valores.

() Trabajo equipo.

6. ¿Cuáles herramientas utiliza su organización para definir estas áreas que requieren de capacitación?

() Cuestionarios.

() Entrevistas.

() Evaluaciones de desempeño.

() Observación.

() Otros.

7. ¿Cuenta su organización con programas de capacitación y desarrollo que permitan satisfacer las carencias en formación que presentan sus colaboradores?

() Si

() No

8. ¿Posee su organización convenios con instituciones educativas que permitan la identificación de potenciales colaboradores, tras la participación actividades realizadas en su organización?

- () Si
- () No

9. ¿Considera que la oferta académica que ofrecen las instituciones públicas, se adecua a las necesidades el mercado costarricense?

- () Si
- () No

¿Por qué? _____

Anexo 2. Cuestionario para los trabajadores.

Nombre de la organización: _____

Fecha: _____

Introducción.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información que permita conocer cuáles son los procesos de selección utilizados en su empresa así como aquellos aspectos asociados como la capacitación y desarrollo del personal, incluido en ello la oferta académica disponible a nivel público.

Toda la información suministrada será de uso confidencial.

Instrucciones

A continuación, se presentan una serie de ítems, cada uno de los cuales debe exponer la respuesta que mejor se adapte a la dinámica de su organización. No existen respuestas buenas o malas. Marque con una equis (x) según sea el caso.

1. ¿Cuál de los siguientes procedimientos forma parte de su proceso de selección? (puede marcar más de una opción).
 - () Entrevista individual.
 - () Entrevista grupal.
 - () Aplicación de pruebas.
 - Otro _____

2. ¿A cuál de los siguientes factores considera usted que su empresa otorga mayor importancia para la contratación?
 - () Experiencia y conocimiento.
 - () Actitud personal y relaciones con los demás.

3. Enumere de mayor a menor las áreas en las cuales considera se requiere mayor capacitación y/o formación, con el fin de mejorar su desempeño laboral. Asuma 5 como el factor que más necesidad presenta y 1 el que menos requiere.
- () Capacitación técnica
 - () Liderazgo.
 - () Asertividad.
 - () Ética y valores.
 - () Trabajo equipo.
4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza su organización para definir estas áreas que requieren de capacitación? (puede marcar más de una opción).
- () Cuestionarios.
 - () Entrevistas.
 - () Evaluaciones de desempeño.
 - () Observación.
 - () Otros.
5. ¿Cuenta su organización con programas de capacitación y desarrollo que le ayuden a mejorar su desempeño?
- () Si
 - () No
6. ¿Conoce la oferta académica de las instituciones públicas que le permita capacitarse de acuerdo a sus necesidades?
- () Si
 - () No
7. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de la educación que ofrecen los centros de formación pública; por ejemplo INA?
- () Excelente
 - () Buena
 - () Regular

Mala

Pésima

Muchas gracias por su colaboración.