

# ARTÍCULOS CIENTÍFICOS





---

**ARTÍCULOS CIENTÍFICOS**

---

# Necesidades del mercado empleador en carreras de dirección de empresas y recursos humanos. Costa Rica.

Monserrat Espinach-Rueda<sup>1</sup>

**Recibido:** 27 de febrero de 2019

**Evaluado:** 30 de mayo de 2019

**Aceptado:** 02 de octubre de 2019

## Resumen

El siguiente artículo presenta los resultados de una investigación realizada bajo un enfoque de metodología cualitativa, donde se entrevistaron a 50 gerentes empleadores para la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Empresas y Recursos Humanos en Costa Rica. Las entrevistas se realizaron a finales del año 2017 a gerentes del sector empresarial de Costa Rica. Inicialmente se realiza una revisión bibliográfica que permita contextualizar la tendencia laboral del mercado empleador nacional e internacional en requisitos de formación para las carreras en estudio; posterior se conoce la percepción del mercado empleador consultado de Costa Rica, donde se percibe las necesidades requeridas de los entrevistados. Los resultados obtenidos es un umbral de conocimiento a seguir al enseñar la formación pertinente e identifica necesidades de los empleadores actualizadas.

**Palabras clave:** administración, empleadores, empresas, formación, negocios.

<sup>1</sup>Nacionalidad: costarricense. Profesora e investigadora de la Universidad Estatal a Distancia, adscrita a la Carrera de Licenciada en Administración de Empresas. Máster en Negocios Internacionales, Máster en Banca y Finanzas y doctoranda en proceso de tesis en la Universidad de Cooperación Internacional México (UCIMEXICO). Correo: [mepinach@uned.ac.cr](mailto:mepinach@uned.ac.cr) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2681-4884?lang=en>

## Needs of the employing market in Business Management and Human Resources careers. Costa Rica

Monserrat Espinach Rueda<sup>2</sup>

**Received:** February 27, 2019

**Evaluated:** May 30, 2019

**Accepted:** October 02, 2019

### Abstract

The following article presents the results of an investigation carried out under a qualitative approach, in which 50 employing managers were interviewed for the Business Administration career with an emphasis in Business Management and Human Resources in Costa Rica. The interviews were conducted at the end of 2017 with managers from the business sector, in Costa Rica. Initially a bibliographic review is carried out that allows contextualize the labor trend of the national and international employing market in training requirements for the careers under study; subsequently, the perception of the employing market consulted in Costa Rica is recognized and the required needs of the interviewees are realized. The results obtained are the limit of knowledge to follow when teaching the relevant training and identifies the updated needs of employers.

**Keywords:** administration, employers, companies, training, business.

<sup>2</sup>Nationality: Costa Rican. Professor and researcher at the Distance State University, joined to Business Administration Degree. Master in International Business, Master in Banking and Finance and PhD student at the University for International Cooperation Mexico (UCIMEXICO). Correio: [espinach@uned.ac.cr](mailto:espinach@uned.ac.cr) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2681-4884?lang=en>

## Necessidades do mercado empregador em carreiras de Gestão de Negócios e Recursos Humanos. Costa Rica

Monserrat Espinach-Rueda<sup>3</sup>

**Recebido:** 27 de fevereiro de 2019

**Avaliado:** 30 de maio de 2019

**Aceito:** 02 de outubro de 2019

### Resumo

O artigo a seguir apresenta os resultados de uma investigação realizada sob enfoque qualitativo, na qual foram entrevistados 50 gerentes empregadores para a carreira de Administração de Empresas, com ênfase em Gestão de Negócios e Recursos Humanos, na Costa Rica. As entrevistas foram realizadas ao final de 2017 com gerentes do setor empresarial da Costa Rica. Inicialmente é realizada uma revisão bibliográfica que permite contextualizar a tendência trabalhista do mercado nacional e internacional de empregadores nos requisitos de formação para as carreiras em estudo; posteriormente é reconhecida a percepção do mercado empregador consultado na Costa Rica e são percebidas as necessidades exigidas dos entrevistados. Os resultados obtidos são limite de conhecimento a seguir ao ensinar a formação pertinente e identifica as necessidades atualizadas dos empregadores.

**Palavras-chave:** administração, empregadores, empresas, formação, negócios.

<sup>3</sup>Nacionalidade: costarriquenha. Professora e pesquisadora da Universidade Estatal à Distância, vinculada ao Curso de Administração de Empresas. Mestra em Negócios Internacionais, Mestra em e Finanças e doutoranda junto à Universidade de Cooperação Internacional do México (UCIMEXICO). Correio: [mepinach@uned.ac.cr](mailto:mepinach@uned.ac.cr) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2681-4884?lang=en>

## Introducción

Costa Rica se caracteriza por tener una economía productiva adscrita principalmente, al sector empresarial de servicios (Estado de la Nación, 2018). La carrera de Administración de Empresas es de las más requeridas por los empleadores (Costa Rican Investment Promotion Agency, 2017); a partir de esa oferta laboral, nace la necesidad de conocer los requerimientos profesionales para las carreras de Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Empresas y para el énfasis en Recursos Humanos.

Inicialmente, a partir de una revisión bibliográfica bajo un enfoque cualitativo, se hace un análisis del contexto nacional e internacional de los principales requerimientos profesionales de las carreras en estudio, posterior se conoce las perspectivas requeridas por el mercado empleador, donde se consulta a 25 gerentes del énfasis de Dirección de Empresas y 25 gerentes del énfasis de Recursos Humanos de distintas empresas de los distintos sectores productivos, donde se da un mayor peso al sector servicios de Costa Rica, por ser el más dinámico del país.

Las entrevistas fueron realizadas de forma personal y vía telefónica a finales del año 2017 y se presentan la totalidad de datos de los entrevistados donde se identifica pautas a seguir para que los futuros graduados y actuales administradores tengan información pertinente de cuáles son las necesidades que requiere el mercado empleador en el campo de dirección de empresas y recursos humanos, también sirve de insumo de información para que personal académico a cargo de readecuar diseños curriculares y materiales de estudios a los estudiantes conozcan sobre las temáticas actualizadas requeridas por el mercado empleador. La finalidad del presente trabajo es lograr ser un umbral de información para que los futuros administradores en el campo de dirección de empresas y recursos humanos sean más competitivos en el mercado laboral.

## Revisión teórica

Tendencias laborales para la carrera de Administración de Empresas en Costa Rica

Estudios realizados por Costa Rican Investment Promotion Agency (2017) indican que el sector servicios es el más dinámico en fuentes de empleo que genera al país, donde la carrera de Administración de Empresas en sus distintos énfasis es de suma importancia para el sector empresarial.

Según World Economic Forum citado en (Manpower Group, 2016, p.6) "En promedio para el año 2020, más de un tercio de las habilidades básicas deseadas en la mayoría de las ocupaciones serán aquellas que todavía no se consideran cruciales para el trabajo actual" y con respecto a la carrera de Administración de Empresas en Costa Rica según Costa Rican Investment Promotion Agency (2017) es la segunda carrera con mayor oportunidad laboral para los habitantes del país dentro del sector económico de servicios y se encuentra como cuarta opción de empleabilidad en el sector de manufactura avanzada y ciencias de la vida (ver tabla 1).

**Tabla 1. Carreras de mayor demanda laboral en Costa Rica según sectores económicos**

Sector servicios		
Puesto	Carrera	Especialización
1	Ingeniería en software/computación	Software empotrado VLSI Seguridad(malware) Testing
2	Administración de Empresas	Administración de proyectos Finanzas (análisis, estadística)
3	Contabilidad	Bilingüe(multinacional) SAP Impuestos
4	Ingeniería Industrial	Calidad Supply chain/Logística
5	Ingeniería Electrónica	VLSI Radiofrecuencias Telemática Telecomunicaciones Microelectrónica
6	Animación Digital, Producción Audiovisual y Diseño	Animación 3D Post producción Computer graphics

<b>Sector servicios</b>		
Puesto	Carrera	Especialización
	gráfico	
7	Ingeniería eléctrica	VLSI Radiofrecuencias Telemática Telecomunicaciones
8	Ing. Electromecánica	Diseño de experimentos Validación(equipos y procesos)
9	Ing. Mecatrónica	Diseño de experimentos Validación(equipos y procesos)
10	Economía	Econometría Manejo bases de datos Análisis de riesgo
<b>Sector Manufactura avanzada y ciencias de la vida</b>		
1	Ingeniería Industrial	Calidad-especialización en normativa FDA Supply chain/logística
2	Ingeniería mecánica	Diseño Metrología Procesos
3	Ingeniería Electromecánica	Diseño de experimentos Metrología Validación (equipos y procesos)
4	Administración de Empresas	Contabilidad(multinacional) Finanzas(análisis, estadística)
5	Ingeniería de Mantenimiento Industrial	Procesos de manufactura médica Cuartos limpios
6	Ingeniería en Electrónica	VLSI Radiofrecuencias Telemática Telecomunicaciones Microelectrónica
7	Ingeniería en Materiales	Transformación de plástico Polímeros
8	Ingeniería en Software/Sistemas	Soporte aplicaciones(SAP, otros ERPs) Seguridad (malware) Testing, software empotrado, VLSI
9	Ingeniería Química	Calidad Validaciones
10	Ingeniería Mecatrónica	Diseño de experimentos Validación (equipos y procesos)

**Fuente:** Costa Rican Investment Promotion Agency.(2017). *Demanda de recurso humano. Empresas de Inversión Extranjera Directa 2017*.pp. 16-19.

## **Tendencias del mercado laboral global y la necesidad de una educación de calidad.**

La innovación en los negocios es la clave del éxito para que los países salgan adelante, la educación es importante como herramienta para lograr el desarrollo de los países, según Schwab (2017) en el informe de Competitividad Global 2016-2017, Costa Rica se posiciona como el segundo país más competitivo en América Latina, después de Chile. La ventaja competitiva del país permite captar la atención de empresas de capital extranjero que buscan invertir y uno de los aspectos de peso es la capacidad que tiene de sobresalir en aspectos de calidad de enseñanza en educación superior.

Por su parte, el Vicerrector de Planificación de la Universidad Estatal a Distancia en una entrevista realizada indica que “para que la educación de un país se mantenga en constante cambio y en busca de una mejora continua, es necesario actualizar periódicamente los planes de estudio, para enseñar al estudiantado de acuerdo a las necesidades del mercado empleador” (E.Castro, comunicación personal, 23 de enero de 2018).

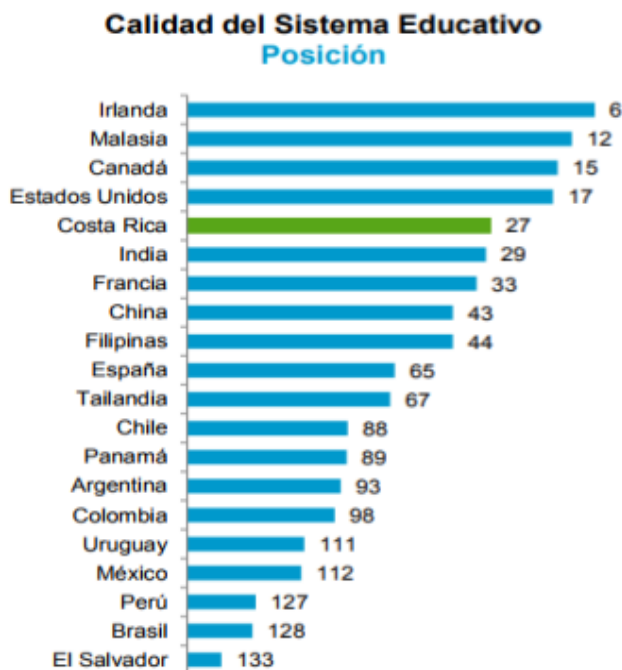
Una educación de calidad implica que los planes de estudio se encuentren actualizadas carreras como recursos humanos y dirección de empresas requieren que sus estudiantes tengan un dominio del inglés como segunda lengua donde según Costa Rican Investment Promotion Agency (2017), un excelente dominio del inglés es vital en temas de empleabilidad.

Costa Rica a nivel latinoamericano, ocupa el segundo puesto en aprobar la prueba TOEIC (Test of English for International Communication), traducido como pruebas de inglés para la comunicación internacional gracias a programas impartidos por el Gobierno, universidades públicas y privadas, así como centros privados para el aprendizaje del idioma y esto permite

apoyar a los estudiantes de dirección de empresas y recursos humanos para que tengan las competencias requeridas por el mercado empleador.

Con respecto a necesidades del mercado empleador en capacidades tecnológicas según Costa Rican Investment Promotion Agency (s.f.); los países que tengan acceso a educación superior de calidad y que facilite el uso de nuevas tecnologías son muy cotizadas por las empresas transnacionales para desarrollar nuevos proyectos. Costa Rica ocupa las primeras posiciones de Latinoamérica y posición 27 del mundo en calidad de servicios de educación superior, por lo que el país se convierte en un generador de empleo para las personas al ser una variable que buscan las empresas transnacionales para abrir nuevos proyectos en países (ver figura 1).

**Figura 1. Posición de Costa Rica según el índice de calidad del sistema educativo**



**Fuente:** Foro Económico Mundial (2016) citado por (Costa Rican Investment Promotion Agency, s.f., p.3, Essential Costa Rica)

Para tener educación de calidad es necesario que los gobiernos aseguren el desarrollo desde la infancia de una multiplicidad de habilidades socio-emocionales para lograr impulsar el progreso social (OECD, 2015) y Costa Rica intenta ser líder en el desarrollo de habilidades blandas para la empleabilidad.

El desarrollo de competencias profesionales y habilidades blandas para la empleabilidad. La tendencia del futuro trabajador es tener las habilidades necesarias que le permita adaptarse a los cambios imprevistos del entorno. Según Esquetini, et al (2013) las competencias profesionales desarrolla en las personas capacidades de multifuncionalidad en distintas actividades, a partir de los principios desarrollados por la UNESCO sobre los cuatro pilares de la educación "aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser" (Bolaños, Cedeño, Rodríguez y Umaña, 2015, p. 16); con la finalidad de que el individuo tenga la capacidad de comunicación y liderazgo para enfrentar diferentes situaciones en distintas culturas organizacionales (ver figura 2).

**Figura 2. Competencias laborales requeridas por las personas**

## Competencias laborales



**Fuente:** Espinach, 2017<sup>a</sup>, p.25



La necesidad de desarrollar competencias según el Proyecto Tuning América Latina (2013), es buscar que exista una necesidad de los países de unificar criterios al momento de crear los programas de estudios de las carreras, enfocando a enseñar a los estudiantes capacidades laborales “definidas como una serie de competencias transversales, personales, sistémicas e instrumentales” (Espinach, 2017<sup>a</sup>, p.24).

Las habilidades blandas hacen que las personas que estudian en carreras de alta demanda, tengan la capacidad de resolver “problemas, [implementar] creatividad, toma de decisiones éticas, planificar y gestionar la información(...) para esto [es necesario] una formación de talento, comunicación, liderazgo, cultura organizacional que permita conocer los impactos organizacionales” (Espinach 2017 a, p.30).

Según Costa Rican Investment Promotion Agency, (2017) “las habilidades blandas de mayor demanda” (p.21) por puesto de importancia para Costa Rica son las enumeradas en la tabla 2, donde la tendencia del futuro graduado debe obedecer a tener la capacidad de desarrollar actividades multifuncionales donde la inteligencia emocional de la persona permite gestionar una cultura organizacional adecuada ante distintos escenarios de cambio constante.

**Tabla 2. Habilidades blandas de mayor demanda para Costa Rica**

Puesto	Competencia
1	Trabajo en equipo
2	Liderazgo
3	Comunicación asertiva
4	Servicio al cliente, conocimiento del cliente
5	Capacidad analítica y de resolución de problemas
6	Atención al detalle
7	Deseos de aprender, curiosidad investigativa y de estar a la vanguardia

8	Adaptabilidad, saber priorizar y manejo simultáneo de tareas múltiples
9	Lógica matemática y habilidades para la computación e informática
10	Ética, compromiso, honestidad e integridad

*Fuente: Costa Rican Investment Promotion Agency.(2017). Demanda de recurso humano. Empresas de Inversión Extranjera Directa 2017.p.21*

### **Tendencia tecnológica como factor de empleabilidad**

Según World Economic Forum (2016) el mundo se encuentra en la cuarta revolución industrial, la cual radica en un alto uso de inteligencia artificial para realizar las actividades operativas. Ante dicho cambio, las personas pierden fuentes de trabajo en procesos repetitivos y operativos, pero ganan empleabilidad en procesos que permitan el análisis de diferentes fuentes de datos.

Lograr interactuar con la alta tecnología, requiere de las personas desarrollar capacidades, donde la multifuncionalidad de funciones, habilidades tecnológicas y de comunicación es requerido, a partir del empoderamiento de las personas (OECD, 2015).

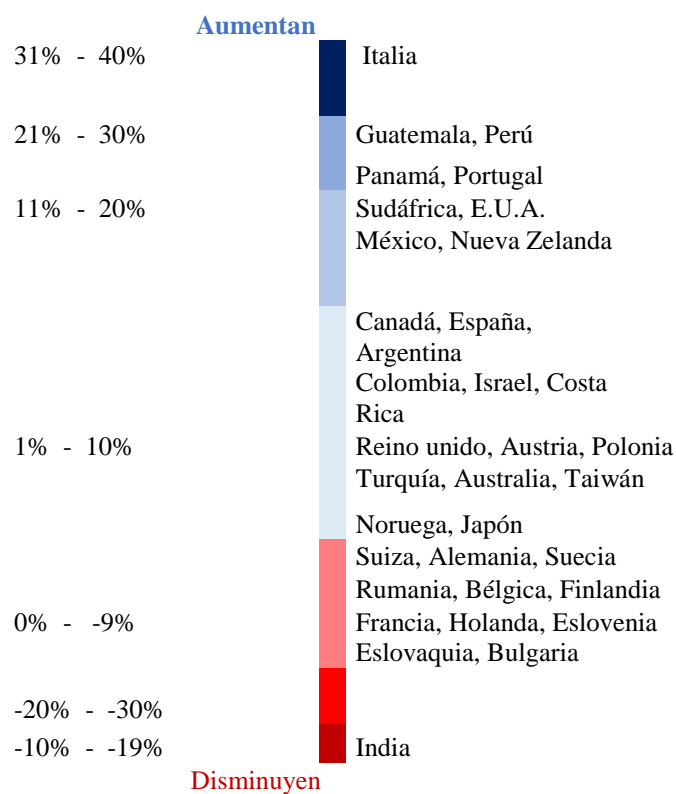
La economía global según Deloitte University Press (2017), obliga a las empresas a gestionar sus operaciones en distintos países para mejorar en competitividad y costos de producción. El cambio constante tecnológico ocasiona que exista una brecha de conocimiento entre lo que se puede gestionar por una persona y la innovación frecuente. Por medio del desarrollo de la inteligencia emocional se puede disminuir esa brecha de conocimiento, donde trabajar en equipos multifuncionales permite controlar diferentes situaciones en las personas.

El estudio realizado en el año 2016 por Manpower Group titulado la *Revolución de Habilidades*, entrevista a 18000 gerentes de 46 países, entre éstos Costa Rica. Según Manpower Group (2016) “la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva serán aprovechadas por el potencial humano y permitirán a la gente convivir con robots, en vez de ser reemplazados por ellos” (p.5). El estudio señala que la capacidad de las personas para

adaptarse a la tecnología constante será lo que haga la diferencia al momento de ser contratado por una empresa o al buscar crear una oportunidad propia de negocio.

El estudio también concluye que la empleabilidad de un país aumenta o disminuye según la capacidad de que las personas aprendan "learnability [que significa] tener el deseo y la capacidad de aprender nuevas habilidades para permanecer empleable durante largos periodos de carrera" (p.5). La empleabilidad es "la capacidad de obtener y mantener un trabajo ideal" (p.6) (ver figura 3).

**Figura 3. Países que aumentan o disminuyen mercado laboral**



*Fuente:* ManpowerGroup. (2016). *La revolución de Habilidades*, p. 4

Según World Economic Forum (2016) la empleabilidad global está sujeta al grado de desarrollo de competencias profesionales y tecnológicas que tenga un individuo. La tabla 3 enumera las competencias tecnológicas requeridas por el mercado empleador a nivel global.

**Tabla 3. Competencias tecnológicas requeridas por el mercado empleador en la cuarta revolución industrial**

Tendencias tecnológicas	Futuro de la educación
Dispositivos portátiles	Potenciar implementación de tecnología
Aplicaciones avanzadas de software	Desarrollar habilidades sociales, emocionales y cognitivas
Realidad virtual con análisis avanzado	Adaptabilidad al cambio constante producto de la robótica
Aprendizaje automatizado	Complemento para aprendizaje que permita habilidades en técnicas de programación, operación y control Desarrollar habilidades sociales

*Fuente:* elaboración propia con base a datos de World Economic Forum (2016).

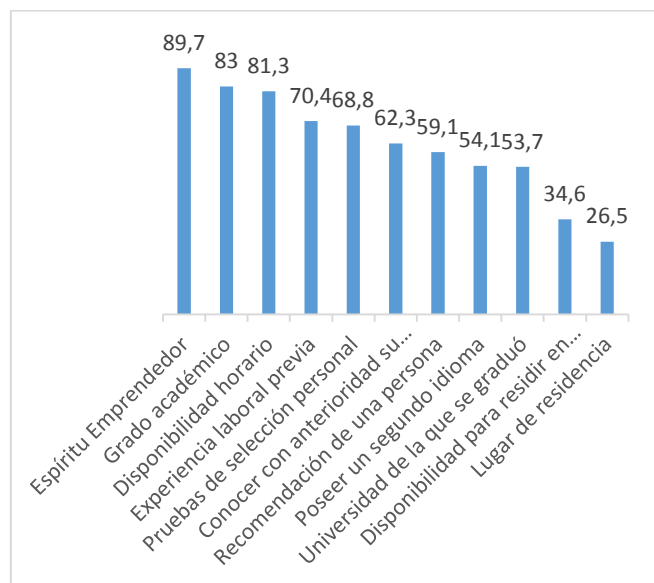
La empleabilidad global de la población depende de la capacidad de los gobiernos de gestionar el talento humano, desarrollo de pensamiento crítico donde impere el análisis de datos con una gestión de información ante escenarios cambiantes que llevan a la incertidumbre. La empleabilidad es vista como "la capacidad de obtener y mantener un trabajo ideal" (Manpower Group, 2016, p.6).

### Tendencias de las necesidades del empleador en Costa Rica.

Los sectores más dinámicos en ofrecer empleo a las personas en Costa Rica es el sector de servicios, salud, manufactura avanzada y liviana y la industria alimentaria. Todos los sectores empresariales requieren el desarrollo de competencias para desempeñarse con una mejor adaptabilidad y ser personas multifuncionales que tengan acceso a la empleabilidad (Costa Rican Investment Promotion Agency, 2017).

La figura 4 presenta los factores que determinan la contratación de un graduado universitario costarricense desde el criterio del empleador nacional que contrata graduados de universidades estatales del país.

**Figura 4. Factores que determinan la contratación de un graduado universitario desde el criterio del empleador costarricense que contrata graduados de universidades estatales.**



*Fuente:* Consejo Nacional de Rectores. Observatorio laboral de profesionales, 2016.

### **Tendencias de empleabilidad para la carrera de Administración con énfasis en Dirección de Empresas**

La carrera de gerencia o dirección de empresas está enfocada en que las personas tengan una serie de habilidades para resolver conflictos y cambios constantes que se presentan en las empresas u organizaciones. La tabla 4 menciona las tendencias de empleabilidad en conocimiento requerido a mediano y largo plazo según estudios realizados por Costa Rican Investment Promotion Agency (2017) para la carrera del énfasis de Gerencia o Dirección de Empresas.

**Tabla 4. Tendencias de conocimiento a mediano y largo plazo para el énfasis de Gerencia o Dirección de Empresas a nivel global**

Inglés	Pensamiento crítico y resolución de problemas	Excel de
Comunicación de negocios (distintos niveles)	• Revisión y cumplimiento de métricas	• Avanzado • Formulas • Tablas pivote • Fórmulas (ifs, ifs anidados, filtros, v look up)
Inteligencia cultural	• Resolución de casos reales	• Macros (excel y access)
Vocabulario técnico (lenguaje de negocios y técnico)	• Análisis comparativo	• Gráficos • Creación de
Conversacional de negocios (Nivel C, MCE)	• Análisis de causa – raíz	
de negocios y técnico)	• Seguimiento y resolución de problemas	
de negocios y técnico)	• Toma de decisiones	
de negocios y técnico)	• Análisis de tendencias	
de negocios y técnico)	• Análisis de variaciones	
de negocios y técnico)	• Elaboración e interpretación de scorecards	
de negocios y técnico)	• Conocimiento de mapa estratégico	
de negocios y técnico)	• Análisis de finanzas relacionado con	
de negocios y técnico)	• logística (manejo del riesgo, indicaciones económicas globales, mercado global de capitales, tendencias de desarrollo)	

*Fuente:* elaboración propia con base a Costa Rican Investment Promotion Agency, 2017.

En el énfasis de Dirección de Empresas es requerido una serie de conocimientos y herramientas que permite tener una perspectiva del mercado empleador a mediano y largo plazo (ver tabla 5).

**Tabla 5. Conocimientos requeridos para la carrera de Dirección de Empresas**

<b>Conocimientos</b>	<b>Herramientas aplicación</b>
Análisis de casos • Interpretar y aplicar las diferentes regulaciones en materia fiscal / impositiva • Procedimientos de control interno • Conocimiento del Hedge Accounting and Trades • Conocimiento en Riesgo Gerencial (Risk Management) • Ejecución de leyes, regulaciones y políticas • Manejo de cuentas por cobrar y estimación de incobrables • Cálculo de depreciaciones, reservas y provisiones • Claridad con respecto a que cuentas afectan los diferentes estados financieros. • Principios avanzados de Procurement • Conocimiento avanzado en tax (lic) • Conocimientos en tax y conciliaciones	• Presentaciones en público efectivas • SAP • Oracle • Lean Six Sigma • Project management • TICA (Logística) • Pruebas Psicométricas (HR) • EDI (Electronic data integrat) • Incoterms • FPY (First Pass Yield)
<b>Análisis de negocios</b> Oportunidades de desarrollo • Soluciones de referencia mundiales • Alianzas estratégicas • Política • Planeación • Procesos auto intuitivos • Pronósticos (Forecast) • Enfoque a contratos globales de servicios y tecnología • Conocimiento del mercado mundial / tendencias económicas globales • Valoración de proyectos y empresas	<b>Habilidades blandas</b> Capacidad de análisis, trabajo en equipo, empoderamiento, compromiso, adaptabilidad, administración del tiempo, manejo del estrés, atención al detalle, liderazgo, comunicación

**Fuente:** elaboración propia con base a Costa Rican Investment Promotion Agency, 2014

### **Tendencias de empleabilidad para la carrera de Administración de Empresas con énfasis de Recursos Humanos**

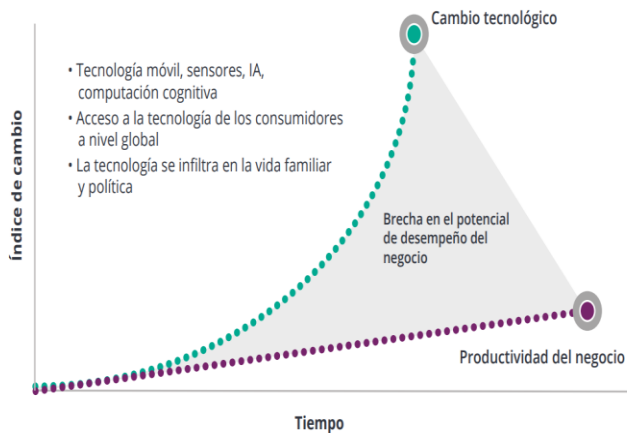
La alta competitividad de los negocios obliga a las empresas a emplear personas que tengan fuerte adaptabilidad al cambio constante, eso genera una fuerte resistencia al cambio que crea una brecha tecnológica y de falta de competencias en las personas para sobrellevar el cambio constante.

Ante ésta encrucijada según Deloitte University Press (2017) la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos permite ser una opción viable para que los administradores adquieran la forma de implementar y enseñar competencias profesionales.

Las nuevas pautas en la gestión de Recursos Humanos según Deloitte University Press, (2017), crea "reglas [que] reflejan ajustes en la forma de pensar y en los comportamientos (...) requeridos para liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer la fuerza laboral del siglo XXI" (p.2); para gestionar la cuarta revolución industrial se implementa "tecnologías como Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores y sistemas de colaboración social" (p.2) como una forma de vivir, de comunicarse y de trabajar.

La tecnología va de la mano con el "crecimiento en la productividad del negocio (Producto Interno por hora trabajada)" (Deloitte University Press, 2017, p.3) y es necesario una adecuada gestión de capital humano traducida en un crecimiento económico, social y sostenible para los países; por consiguiente, carreras del énfasis de Recursos Humanos disminuyen la brecha que existe entre el auge de tecnología y la falta de competencias de las personas (ver figura 5).

**Figura 5. Brecha entre la tecnología y la productividad de los negocios**



*Fuente: Deloitte University Press, 2017, p.3*

La carrera en énfasis en Recursos Humanos (RH) según Deloitte University Press (2017), requiere un cambio de paradigma en el aprendizaje donde “líderes de negocios y de RH deben dejar de operar de acuerdo a los antiguos paradigmas. En su lugar éstos deben adoptar nuevas maneras de pensar sobre sus empresas, su talento y su rol en los problemas sociales globales” (p.2). El crecimiento real económico se dará en los países que disminuyan la brecha existente y crezca en armonía y equilibrio la tecnología, los individuos, negocios, sociedad y gobiernos donde la “oportunidad de RH es ayudar a cerrar las brechas entre tecnología, individuos, negocios, sociedad y gobiernos” (p.4).

En la Tabla 6 se presenta un análisis del área de conocimiento aplicable a la carrera de Recursos Humanos que permite ayudar a disminuir la brecha existente entre tecnología y capital humano.

**Tabla 6. Áreas de conocimiento aplicable a las tendencias para bajar la brecha entre tecnología y capital humano gestionados desde la carrera de Recursos Humanos**

Tendencia de conocimiento 2017 por grado de importancia	Aplicación de conocimiento
Organización del futuro	Diseño de organizaciones en equipos empoderados de redes, o ecosistemas organizacionales.

Tendencia de conocimiento 2017 por grado de importancia	Aplicación de conocimiento
	Desarrollar agilidad en la toma de decisiones.
Carrera y aprendizaje	Se requiere un aprendizaje continuo y que se desarrollen habilidades rápidamente.
Adquisición de talento	Las organizaciones líderes en marcas globales están usando redes sociales para analizar con herramientas cognitivas las personas requeridas para puestos de trabajo. Tecnologías cognitivas transforman el reclutamiento.
Experiencia del empleado	Usar indicadores como el Net Promoter Scores (NPS) para controlar el historial de trabajos anteriores de las personas donde miden cultura organizacional, compromiso y productividad del personal.
Gestión del desempeño	Desarrollo de nuevos enfoques en gestión del desempeño con retroalimentación continua y capacitación que permita incrementar productividad y cambiar la cultura organizacional.
Liderazgo Disruptivo	Desarrollo de líderes ágiles que sean multifuncionales y puedan adaptarse a una modalidad digital.
RH digital	Crear líderes en organización digital utilizando plataformas con herramientas para construir el entorno laboral de la organización.
Análítica de talento	Especializar en apoyo de adquisición de gestión humana y el desempeño cuantificable financieramente.
Diversidad e inclusión	Crear procesos en donde se desarrolle transparencia y diversidad en los procesos de selección de personas que son parte de la organización
El futuro del trabajo	Implementación de la tecnología cognitiva e inteligencia artificial en una economía abierta de talento humano. Cambiar a una gestión de personal de trabajadores independientes.

*Fuente: elaboración propia con base a datos de Deloitte University Press, 2017, Tendencias Globales en Capital Humano 2017, pp. 6-9*

Existen brechas a nivel nacional “entre la currícula actual de universidades locales y las necesidades de las empresas” (Costa Rican Investment Promotion Agency, 2014, p.1).

La tabla 7 presenta las necesidades del mercado empleador para la carrera de Recursos

Humanos en orden de importancia y área de conocimiento requerido.

**Tabla 7. Necesidades requeridas por el mercado empleador para la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

Necesidades	Área de Conocimiento
Inglés	Comunicación de negocios (distintos niveles) • Inteligencia cultural • Vocabulario técnico (lenguaje de negocios y técnico) • Conversacional de negocios (Nivel C, MCE) • Desarrollo de técnicas de escritura y efectividad (Memo writing principles) • Expresión escrita (redacción / gramática)
Pensamiento crítico y resolución de problemas	Revisión y cumplimiento de métricas • Resolución de casos reales • Análisis comparativo • Análisis de causa – raíz • Seguimiento y resolución de problemas • Toma de decisiones • Análisis de tendencias • Análisis de variaciones • Elaboración e interpretación de scorecards • Conocimiento de mapa estratégico • Análisis de finanzas relacionado con logística (manejo del riesgo, indicaciones económicas globales, mercado global de capitales, tendencias de desarrollo)
Excel	Avanzado • Formulas • Tablas pivote • Fórmulas (Iifs, ifs anidados, filtros, v look up) • Macros (excel y access) • Gráficos • Creación de reportes
Conocimiento contable	• Conceptos avanzados de presentación de casos y análisis • Capacidad para interpretar y aplicar las diferentes regulaciones en materia fiscal / impositiva • Entendimiento del alcance de procedimientos de control interno • Conocimiento del Hedge Accounting and Trades • Entendimiento del alcance de controles internos y Riesgo Gerencial (Risk Management) • Ejecución de leyes, regulaciones y políticas • Manejo de cuentas por cobrar y estimación de incobrables • Cálculo de depreciaciones, reservas y provisiones • Claridad con respecto a que cuentas afectan los diferentes estados financieros. • Principios avanzados de Procurement • Conocimiento avanzado en tax (lic ) • Conocimientos en tax y conciliaciones
Herramientas de trabajo	Business presentation (presentaciones en público efectivas) • SAP • Oracle • Lean Six Sigma • Project management • TICA (Logística) • Pruebas Psicométricas (HR) • EDI (Electronic data integrat) • Incoterms • FPY (First Pass Yield)

Necesidades	Área de Conocimiento
Portugués	Lenguaje de negocios • Conceptos técnicos (contabilidad) • Oral • Escritura (negocios) • Nivel avanzado (C) • Lenguaje técnico en la especialidad
Mejora continua	• Especialización • Dirigir procesos de reingeniería • Mejora de procesos • Herramientas analíticas • Lean Six Sigma • Project Management
Pensamiento estratégico	• Innovación (procesos de mejora) • Pensar orientado a resultados • Nuevos proyectos para equipos
Otros conocimientos	• Matemática lógica: desarrollar pensamiento lógico • Principios básicos de programación • Capacidad para administrar bases de datos de gran tamaño

*Fuente: Costa Rican Investment Promotion Agency, 2014, p.p.2-6 Presentación de resultados análisis de brechas. Administración de Empresas y Contabilidad.*

### Necesidades de competencias profesionales requeridas para la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos

En las habilidades requeridas en la carrera del área de Recursos Humanos se consideran varios aspectos clave de formación (ver tabla 8).

**Tabla 8. Habilidades blandas requeridas por el mercado empleador nacional para la carrera en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

Habilidad requerida	Área de implementación
Capacidad de análisis	Toma de decisiones en procesos no establecidos • Resolución creativa de problemas – pensar fuera de la caja • Cuestionar el status quo • Pensamiento dinámico • Habilidad para manejar múltiples fuentes de información • Pensamiento crítico • Dar seguimientos • Sistematización • Cómo escoger, implementar técnicas de Big Data • Pensamiento estratégico • Análisis causa – raíz • Creatividad • Habilidades de investigación
Atención al detalle	Detalles en: presentaciones, correos, hojas de Excel • Revisar toda la información antes de entregarla: forma y contenido • Precisión y afinamiento en los números • Preocuparse por evitar errores, para así no afectar el siguiente proceso.

Habilidad requerida	Área de implementación
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y precisión</li> <li>• Sentido de pertenencia, ownership</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Negociación: Capacidad de realizar negociaciones complejas y especializadas, habilidad para negociar con clientes</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de negocios (oral y escrito, español e inglés)</li> <li>• Etiqueta de negocios</li> <li>• Manejo del tiempo</li> <li>• Comunicación efectiva (capacidad de expresar ideas concretas tanto de forma oral como escrita)</li> <li>• Capacidad de síntesis.</li> <li>• Ser claro y conciso, responder lo que se pregunta.</li> <li>• Capacidad de responder emails a alta gerencia</li> <li>• Capacidad de desenvolverse en una entrevista de trabajo y poder presentarse efectivamente.</li> <li>• Ética (tanto verbal como escrita)</li> <li>• Confrontación constructiva</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a los compañeros</li> <li>• Ofrecer ayuda</li> <li>• Capacidad de trabajar en grupos grandes, con personas diferentes</li> </ul>
Empoderamiento/com promiso	No regirse por un horario
Adaptabilidad	Tolerancia a la diversidad
Administración del tiempo	Capacidad de establecer y determinar prioridades
Manejo de estrés	Técnicas de manejo de estrés

*Fuente:* Costa Rican Investment Promotion Agency, 2014, p.p. 6-7 *Presentación de resultados análisis de brechas. Administración de Empresas y Contabilidad*

### Aspectos metodológicos para la selección del mercado empleador consultado

La población de estudio son los gerentes en administración que trabajan en empresas públicas y privadas en Costa Rica dentro del campo de dirección de empresas y recursos humanos. La muestra intencional de 25 gerentes de dirección de empresas y 25 gerentes de recursos humanos se hace donde la mayoría de las entrevistas sean para el sector servicios de empresas privadas por motivo que según Banco Central de Costa Rica (2016), desde el año 2012 se da un dinamismo de la economía costarricense, principalmente en el sector servicios donde más del 69% del empleo nacional proviene de dicho sector.

La tabla 9 detalla el porcentaje que se consulta de cada sector económico involucrado.

**Tabla 9. Mercado empleador consultado por sector económico**

Sector económico	Porcentaje
Servicios (públicos y privados)	79%
Comercio-manufactura	14%
Industrial	7%

*Fuente:* elaboración propia

El cuestionario utilizado en todas las entrevistas realizadas fue validado por el Centro de Investigación de Mercados de la Universidad de Costa Rica donde se busca identificar desde un enfoque cualitativo, la percepción de necesidades requeridas del mercado empleador, las entrevistas se hacen de forma personal o por teléfono y permite identificar necesidades del modelo ideal del graduado a emplear para las carreras en estudio. Las entrevistas se limitan a 25 entrevistas de gerentes que emplean a personas de la carrera de Administración con énfasis en Dirección de Empresas y 25 entrevistas a gerentes del énfasis de Recursos Humanos y finalizan en diciembre 2017.

### Resultados

Los resultados generados de las entrevistas realizadas a 25 empleados de la carrera de Dirección de Empresas y 25 del énfasis de Recursos Humanos, presenta los siguientes datos de información:

#### Necesidades requeridas de idioma

Entrevistas realizadas a los gerentes de dirección de empresas como de Recursos Humanos. En ambos casos más del 80% de los entrevistados indican que la principal necesidad de idioma es el inglés donde es necesario constatar el dominio como parte de la formación académica.

## Necesidades tecnológicas requeridas por el mercado empleador

Las entrevistas realizadas a los 50 gerentes de ambos énfasis en estudio (25 de Dirección de Empresas y 25 de Recursos Humanos) presentan en el campo tecnológico algunas similitudes de necesidades requeridas (ver tabla 10).

**Tabla 10. Conocimientos tecnológicos requeridos desde la perspectiva del mercado empleador consultado**

	Porcentaje de gerentes que requieren la habilidad tecnológica	
	Dirección de Empresas	Recursos Humanos
Microsoft Office	100%	100%
Access	72%	
Project Management	68%	44%
Excel avanzado (estadística de Excel macros y solver)	64%	76%
SAP	56%	36%
Manejo de redes sociales	48%	
Administración de Proyectos PMBOK	36%	
COBIT 4, COBIT 5	36%	
Cuadro de mando integral BSC y BI para usar en Administración Estratégica	36%	
Minitab	32%	
SPSS	16%	
Q GIS u otro de información geográfica	4%	
Visio	4%	
Manipulación básica de hardware	4%	
Conectar redes	4%	
Base de datos	4%	
Sacet	4%	
Genexus	4%	
ERP, Softland, Exactus		28%
Kenesa, taleo, Worday, PeopleSoft		8%
Oracle, Orgplus, SQL, Statistic, Business Intellegence, Spreadsheets, share point		4%

**Fuente:** elaboración propia

En administración con énfasis en Dirección de Empresas y en Recursos Humanos los profesionales requieren tener un dominio de Microsoft Office con uso del Excel avanzado, así como conocer del Project Management; el uso de redes sociales y software de distinta aplicación van vinculados con las aplicaciones de cada empresa u organización. Lo importante del profesional actual es tener la facilidad de poder manejarse en distintas bases para analizar y almacenar datos.

## Necesidades de conocimientos académicos y técnicos para poner en práctica requeridos por el mercado empleador consultado

De las entrevistas realizadas al mercado empleador consultado la tabla 11 detalla el porcentaje de respuesta de los gerentes según la necesidad requerida.

**Tabla 11. Necesidades requeridas por área de conocimiento temático para la carrera de Dirección de Empresas y Recursos Humanos**

Temática requerida	Porcentaje de gerentes que requieren el conocimiento en los graduados	
	Dirección de Empresas	Recursos Humanos
Planificación y gestión de riesgos avanzada	96 %	
Análisis de riesgo	96 %	
Soluciones de conflictos	88 %	
Realizar y analizar presupuestos	80 %	
Responsabilidad social y ambiental	76 %	
Estrategia empresarial	76 %	
Formulación y evaluación de proyectos	76%	
Contratación administrativa (Ley 7494, aspectos de licitaciones, contrataciones, carteles y utilizar Merlink y SICOP	40%	
Política económica	32%	
Ley de Control Interno	32%	16%
Impuestos tributarios	28%	
Normativa comercial vigente	24%	
Legislación laboral y reforma procesal	20%	72%
Investigación científica	16%	



Temática requerida	Porcentaje de gerentes que requieren el conocimiento en los graduados	
	Dirección de Empresas	Recursos Humanos
Técnicas para detección, atención, prevención y erradicación del acoso laboral	12%	8%
Gestión integral BSC	8%	
Control para información y tecnologías relacionadas (COBIT)	8%	
Decreto de Economía Social Solidaria Ley 39089	4%	
Descentralización de estructuras internas de empresas	4%	
Ley de Administración Pública Ley 6227		28%
Planes de capacitación, técnicas de coaching, inducción, técnicas para trabajo en equipo		60%
Sicométrica para reclutamiento y perfiles de puestos		56%
Técnicas para enseñar atención servicio al cliente		52%
Análisis del entorno nacional e internacional, estudios de mercado (laboral, salarial)		40%
Capacidad de prospección		
Reclutamiento por competencias, modelos de competencias		36%
Conocimiento de nuevas tendencias de la gestión del talento humano: coaching, programación neurolingüística, powering, mentoring		28%
Procesamiento de datos y estadística para evaluación del desempeño del personal		28%
Psicología laboral, psicología de las organizaciones		24%
Clima organizacional, cultura organización, gestión del cambio, diseño de cursos		20%
Ley de Riesgos del Trabajador (salud ocupacional)		16%

Temática requerida	Porcentaje de gerentes que requieren el conocimiento en los graduados	
	Dirección de Empresas	Recursos Humanos
Sociología de las organizaciones, tipos de economías y de organizaciones		8%

*Fuente: elaboración propia*

En el nivel temático es requerido un umbral distinto de conocimiento para las distintas carreras, pero en Costa Rica en temas legales de procesos de administración pública, legislaciones laborales y de control interno de procedimientos la legislación es similar tanto para el campo de Dirección de Empresas como de Recursos Humanos.

### Necesidades en competencias profesionales o habilidades blandas requeridas según el mercado empleador consultado

De las entrevistas realizadas a los gerentes en los énfasis de Dirección Empresas y Recursos Humanos a nivel del grado de un licenciado es necesario que el graduado domine las habilidades identificadas en la tabla 12.

**Tabla 12. Necesidades requeridas en competencias profesionales desde la perspectiva del mercado empleador consultado**

Competencia requerida	Dirección Empresas	Recursos Humanos
Saber escuchar	x	x
Solución de problemas y no crearlos	x	x
Innovación	x	
Creatividad	x	x
Presentación personal	x	
Redacción	x	x
Expresión oral	x	x
Capacidad de análisis de diferentes situaciones	x	x
Habilidad matemática racional	x	x
Habilidad de relacionarse con las personas	x	x
Liderazgo	x	x
Adaptabilidad al cambio	x	x

Competencia requerida	Dirección Empresas	Recursos Humanos
Inteligencia emocional	x	x
Trabajo en equipo	x	x
Coaching ejecutivo	x	
Empoderamiento	x	x
Pragmático	x	
Habilidad de convencimiento	x	
Gestión de personas	x	

*Fuente: elaboración propia*

Aspectos tan importantes como el desarrollo de inteligencia emocional en las personas sujetas a una capacidad de lograr instruir y enseñar asertividad y trabajo en equipo en tareas multifuncionales es de vital importancia para la empleabilidad futura de las personas.

## Conclusiones

La empleabilidad en carreras de administración del énfasis de Dirección de Empresas y Recursos Humanos, están sujetas a la disposición de las personas en aprender conocimientos de software de aplicación en el campo tecnológico, pero a la vez combinar esos conocimientos con técnicas propias de la carrera, con una adecuada pertinencia del entorno legal donde se desenvuelve los negocios.

Disminuir la brecha tecnológica de las personas para conseguir tener una adecuada competitividad en el mercado laboral, en un constante cambio tecnológico, implica desarrollar una serie de competencias profesionales que permita implementar habilidades sujetas a un alto grado de inteligencia emocional, transcrita en la aplicación de negocios inteligentes en un ambiente laboral y personal influenciado por una alta inteligencia emocional en las personas.

El profesional actual y del futuro más que una gama de conocimientos técnicos y tecnológicos, requiere interactuar en un entorno cambiante, con organizaciones de distintos ambientes culturales gestionar de una forma asertiva, la interacción comunitaria que implica el trabajo en equipo multifuncional.

La carrera de Administración en los énfasis de

Espinach, M. (2018). *Competencias laborales y tecnológicas requeridas en distintas carreras de*

Dirección de Empresas y Recursos Humanos tienen un alto grado de empleabilidad en el mercado laboral costarricense por el dinamismo económico del país, principalmente en el sector de servicios, siempre que las personas que ofrecen sus servicios profesionales gestionen la mejor forma de cubrir las necesidades del mercado empleador, principalmente en el desarrollo de competencias profesionales y habilidades tecnológicas.

## Referencias bibliográficas

- Banco Central de Costa Rica. (2016). *Cambio de Año Base*. Recuperado de: [http://www.bccr.fi.cr/estadisticas\\_macro\\_2012/documentosnadcopresentaciones/Presentacion\\_CAB.pdf](http://www.bccr.fi.cr/estadisticas_macro_2012/documentosnadcopresentaciones/Presentacion_CAB.pdf)
- Bolaños, C., Cedeño, M., Rodríguez, U. y Umaña, C. (2015). *Discusión conceptual y sistematización de experiencias para el diseño curricular por competencias. Proyecto Piloto innovación docente: Formación por competencias*. Recuperado de <http://repositorio.conare.ac.cr/>
- Consejo Nacional de Rectores. (2016). *Observatorio laboral de profesionales*. San José: CONARE
- Costa Rican Investment Promotion Agency. (s.f.). *Essential Costa Rica. CINDE. Education Overview*. Recuperado de <http://cdn.cinde.org.s3.amazonaws.com/content/resources/46.pdf?1506655203>
- Costa Rican Investment Promotion Agency.(2017). *Demanda de recurso humano. Empresas de Inversión Extranjera Directa 2017*. Recuperado de <https://www.cinde.org/en/resources/download/recurso-humano-de-costarica>
- Costa Rican Investment Promotion Agency. (2014). *Presentación de resultados análisis de brechas. Administración de Empresas y Contabilidad*. Recuperado de <https://www.cinde.org/en/resources/download/recurso-humano-de-costarica>
- Deloitte University Press, 2017. *Tendencias Globales en Capital Humano 2017* Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP\\_Global-Tendencias-Capital-Humano\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf)
- Administración de Empresas. Innovaciones Educativas. Volumen 20 (Número 28) pp. 66-80.* Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522029>

Esquetini, C., Becerra, M., Cisternas, B., Guinovart, B., Marback, G., Mendoza, C., Pereda, G., Sierra, M., Udolkin, S., Uribe, R., Valle, B. y Vaquerano, A. (2013). *Tuning América Latina. Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración*. Recuperado de: <http://tuning.unideusto.org/tuningal>

ManpowerGroup, (2016). *La revolución de Habilidades*. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574 LA REVOLUCION D E LAS HABILIDADES.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00003/00574_LA_REVOLUCION_DE_LAS_HABILIDADES.pdf)

Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2015). *Skills Studies. Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. Recuperado de [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/skills-for-social-progress\\_9789264226159-en#.WeOR71vWxQI#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/skills-for-social-progress_9789264226159-en#.WeOR71vWxQI#page1)

Proyecto Tuning América Latina (2013). Recuperado de <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=230&Itemid=259>

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Estado de la Nación (2018). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado de <https://www.estadonacion.or.cr/2018/assets/en2018.pdf>

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF Future of J obs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_obs.pdf)