Región Científica

e-ISSN: 2954-6168
Región Científica. 2026. 5(1), 2026581
doi: 10.58763/rc2026581

Necesidades del mercado laboral: Una aproximación cualitativa del perfil profesional requerido en la Región Brunca en Costa Rica

Labor market needs: A qualitative view of the professional profile required in the Brunca Region of Costa Rica

Lena Barrantes Elizondo[1], Beatriz Gamboa Sánchez[1], Sandra Rojas Lizano[1], Tirso Maldonado Ulloa[1]

RESUMEN

Introducción: Las universidades públicas en Costa Rica gozan de alta credibilidad social y de una valoración positiva de su labor; sin embargo, enfrentan limitaciones en la oferta académica de las regiones periféricas, lo que amenaza la democratización del acceso a la educación superior y cuestiona su capacidad para responder a las necesidades actuales y futuras del entorno.

Metodología: El estudio se enfocó en identificar las capacidades y competencias requeridas en el perfil profesional regional desde la perspectiva de empleadores y representantes institucionales. Desde un paradigma mixto, con un diseño multifase de tipo exploratorio secuencial y enfoque cualitativo prioritario, este artículo reporta los resultados de la fase cualitativa final, con base en 12 entrevistas semiestructuradas a funcionarios y empresarios representantes de los cantones de la Región Brunca.

Resultados: El análisis identificó siete temas prioritarios de formación: formación profesional integral; perfil de puestos, procesos de contratación y puestos no profesionales; dominio del inglés; habilidades transferibles; servicio al cliente; conocimientos en función pública; y formación en enfoque de género.

Conclusiones: Con esto, se cumple con la responsabilidad social de reducir brechas de cualificación y se contribuye a la credibilidad y competitividad de la educación superior.

Palabras clave: competencias profesionales en educación superior, demanda laboral de la Región Brunca, demanda laboral del capital humano, universidad pública.

Clasificación JEL: I23; J23; J24

ABSTRACT

Introduction: Public universities in Costa Rica enjoy high social credibility and a positive assessment of their work. However, they face limitations in their academic offerings in peripheral regions, which threatens the democratization of access to higher education and calls into question their ability to respond to the current and future needs of the environment.

Methodology: The study focused on identifying the skills and competencies required in the regional professional profile from the perspective of employers and institutional representatives. Using a mixed paradigm with a sequential exploratory multiphase design and a qualitative approach, this article reports the results of the final qualitative phase, based on 12 semi-structured interviews with officials and business representatives from the cantons of the Brunca Region.

Results: The analysis identified seven priority university training topics: comprehensive professional training; job profiles, hiring processes, and non-professional positions; English proficiency; transferable skills; customer service; knowledge of public service; and training in gender issues.

Conclusions: This fulfills the social responsibility of reducing qualification gaps and contributes to the credibility and competitiveness of public higher education.

Keywords: professional competencies in higher education, labor demand in the Brunca Región, human capital labor demand, public university.

JEL Classification: I23; J23; J24

Recibido: 10-08-2025 **Revisado:** 27-11-2025 **Aceptado:** 15-12-2025 **Publicado:** 02-01-2026

Editor: Alfredo Javier Pérez Gamboa

[1]Universidad Nacional. San José, Costa Rica.

Citar como: Barrantes Elizondo, L., Gamboa Sánchez, B., Rojas Lizano, S., & Maldonado Ulloa, T. (2026). Necesidades del mercado laboral: Una aproximación cualitativa del perfil profesional requerido en la Región Brunca en Costa Rica. *Región Científica*, *5*(1), 2026581. https://doi.org/10.58763/rc2026581

Atribución No Comercial Compartir Igual 4.0 Internacional.

INTRODUCCIÓN

En Costa Rica, la educación superior pública corresponde a cinco instituciones: la Universidad de Costa Rica (UCR), la Universidad Nacional (UNA), la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad Técnica Nacional (UTN) y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). De estas cinco instituciones públicas, únicamente tres tienen presencia en la Región Brunca (RB): la UNA, la UCR y la UNED. Sin embargo, la UNED no constituye propiamente un campus donde se brindan los servicios educativos, debido a que opera bajo la modalidad de educación a distancia. Con este panorama, la RB cuenta tan solo con dos universidades de modalidad presencial, distribuidas en tres campus: dos de ellos pertenecen a la UNA y uno a la UCR (Golfito) (Barquero Mejías et al., 2022; Pérez Zeledón & Corredores). El hecho de que el número de sedes de universidades públicas en la RB sea limitado representa una clara desventaja para la formación profesional en la región. La situación se agrava al analizar la limitada y replicada oferta académica de estas dos universidades. Para 2025, las carreras ofrecidas en estas sedes se concentraron en las áreas de educación (primaria y enseñanza del inglés), ciencias sociales (administración, turismo, economía agrícola y agronegocios), lenguas (inglés) y ciencia y tecnología (informática e ingeniería en calidad e innovación agroalimentaria) (Universidad de Costa Rica, 2025; Universidad Nacional, Sede Regional Brunca, 2025). La escasez de oferta académica universitaria en las regiones conduce a una lucha por la democratización del acceso a la educación superior.

En 2018, el Consejo Nacional de Rectores (CONARE) estableció los Órganos de Coordinación Interuniversitarios Regionales (OCIR), cuyo propósito fue profundizar y fortalecer los procesos y los mecanismos de regionalización. Entre las acciones de su plan se encuentra ajustar la oferta académica de acuerdo con las necesidades del mercado de cada región, así como mejorar la coordinación y la respuesta universitaria ante las necesidades locales (Solano, 2020). Igualmente, responder a las necesidades del mercado resulta un reto en una sociedad de cambios constantes y procesos administrativos lentos, pues ambos avanzan a ritmos diferentes. Sin embargo, ahondar en las necesidades del mercado laboral en la RB es determinante para proveer una oferta académica pertinente.

Es así como este estudio plantea como objetivo general analizar las principales demandas del mercado laboral, las necesidades sociales y económicas de la RB y la pertinencia de la oferta académica de la educación superior mediante la percepción de empleadores y actores institucionales, para orientar la toma de decisiones del quehacer universitario. De manera específica, se busca identificar las capacidades y competencias más demandadas por empleadores del sector público y privado, así como determinar la pertinencia de la oferta académica actual y las propuestas de carreras futuras u otros servicios requeridos en la región, con el fin de apoyar la planificación estratégica de las universidades en la región.

Marco teórico y contextual

El Mercado Laboral en la Región Brunca

Al indagar la trayectoria de los mercados laborales de la población pobre en Costa Rica, se ha demostrado que estos son reproductores de las desigualdades de ingresos y de pobreza (Izquierdo Vázquez, 2023). Para el primer trimestre de 2024, la fuerza de trabajo en la zona urbana fue de 1,74 millones de personas y en la zona rural, de 596 mil personas, lo que significa que por cada tres personas residentes en la zona urbana que participan en el mercado laboral, una persona lo hace en la zona rural (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2024a). Esto era de esperarse, pues los sectores más dinámicos en la generación de empleo, de remuneraciones y de empleo de mayor calidad se concentran en la Región Central. Desafortunadamente, el panorama a nivel país evidencia que la pobreza es mayor en las regiones donde predomina la falta de empleo de calidad. Por tanto, de manera contundente, se concluye que la educación universitaria es decisiva para conseguir un empleo de calidad, debido a que, cuanto menor es el nivel educativo, mayor es la presencia de carencias.

Ahora bien, los trabajos con menor calificación y con mayor fluctuación en la creación de puestos se asocian con los monocultivos, la distribución desigual de la tierra y las mayores proporciones de desempleo y subempleo. Sin embargo, la reconversión productiva se produce mediante el auge del turismo y los cambios en el sector industrial. No obstante, en el mercado laboral de la población en pobreza predominan personas con educación básica incompleta y jefaturas femeninas. Este grupo social se caracteriza por tener ingresos menores que los de los hombres, por una mayor cantidad de personas dependientes y por participar en actividades agrícolas e industriales destinadas al mercado interno y a la producción de exportación tradicional (Izquierdo Vázquez, 2023).

El comportamiento de los indicadores del mercado laboral presentados por el INEC (2024b) evidencia las desigualdades existentes, señalando que la RB presentó la mayor disminución de la participación laboral al pasar de 49,2 % en el primer trimestre de 2023 a 46,3 % en el primer trimestre de 2024. Además, en relación con el indicador de la tasa de ocupación, todas las regiones presentaron aumentos interanuales, con excepción de la Chorotega y la Brunca; esta última presentó una disminución de la tasa de desempleo.

En este contexto de desigualdades territoriales y limitaciones estructurales del mercado laboral en la RB, el aporte de las universidades públicas adquiere un papel estratégico para la formación de capital humano y la mejora de las oportunidades de inserción laboral. Al respecto, estas universidades han logrado incrementar la cantidad de población graduada en los últimos años. Con esto, se reporta que mientras que en 2017 se graduaron 16 447 personas, para 2021 se registró un total de 21 150, lo que representa un aumento del 28,6 % (Salom Echeverría, 2023). En esta línea y de manera exitosa, Azofeifa-Ureña et al. (2023) reportaron que más del 90 % de las personas graduadas cuentan con empleo. También, Grajales Navarrete (2021) reportó que para 2021, según el Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP), las universidades públicas se posicionan como las instituciones con mayor credibilidad social y con la valoración más positiva por el trabajo y la labor que desarrollan. Asimismo, esta caracterización se basó en una encuesta realizada en el marco de un estudio sobre percepciones ideológicas y cultura política en Costa Rica.

Puestos de Trabajo y Empleadores

El INEC (2024b) define un puesto de trabajo como el término que se asigna dentro de un establecimiento a un conjunto de tareas ejercidas por una o varias personas y definidas en un contrato de trabajo. Al respecto, en la RB, las principales fuentes de empleo se basan en la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca. Además, su principal producto de exportación es la palma aceitera, y es la segunda región productora del país en café, piña y arroz (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN], 2022). Por ello, los puestos de trabajo se centran en los sectores de agricultura y manufactura. Algunos ejemplos de puestos en estas áreas, según grupo ocupacional, son: gerentes, profesionales, técnicos de nivel medio, personal de apoyo administrativo, vendedores de comercios y servicios, personas operarias y artesanas, operadores de máquinas y ensambladores, y ocupaciones elementales como empacadores, ayudantes, peones y auxiliares (INEC, 2024b).

En relación con los empleadores de la RB, el estudio realizado por el INEC (2024b) mostró datos sobre la empleabilidad en el sector agropecuario. En este se obtuvieron resultados que evidencian que el 48,3 % de los establecimientos forma parte de una asociación empresarial o cámara. No obstante, en el ámbito laboral, un estudio realizado por la Agencia de Desarrollo de la Zona Sur (2019) menciona diferentes áreas en las que existe posibilidad de empleo en la RB, a saber: actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas; actividades de alojamiento y de servicio de comidas; actividades de atención de la salud humana y de asistencia social; actividades de servicios administrativos y de apoyo; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales, científicas y técnicas; administración pública y defensa; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; comercio al por mayor y al por menor; construcción; enseñanza; industrias manufactureras; información y comunicaciones; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; reparación de vehículos automotores y motocicletas; suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación; suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; transporte y almacenamiento, entre otras actividades de servicios.

En este escenario productivo y ocupacional, la pertinencia de la formación profesional adquiere un papel estratégico para mejorar las condiciones de empleabilidad en la RB. En este sentido, UNESCO et al. (2016) destacan que los sistemas de educación y formación técnico-profesional deben fortalecer sus capacidades de respuesta frente a las demandas del mercado laboral, promoviendo competencias técnicas, transversales y de innovación que favorezcan el trabajo, el emprendimiento y el desarrollo sostenible. Sin embargo, uno de los principales desafíos en América Latina y el Caribe es la desconexión entre la formación ofrecida por el sistema educativo y las competencias requeridas por el sector productivo, lo que afecta directamente la inserción laboral y la calidad del empleo (Hernández-Carrera et al., 2020; UNESCO et al., 2016). De esta manera, las instituciones de educación superior enfrentan el reto de alinear sus programas académicos con las dinámicas territoriales, promoviendo una formación contextualizada que responda tanto a las necesidades del mercado como a los objetivos de desarrollo local y a la reducción de desigualdades.

Las habilidades y competencias para la empleabilidad

Según la Recomendación N.º 195 de la OIT (2004) sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos, el término *competencias* contempla cómo los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer se aplican en un contexto específico. Asimismo, el término *cualificaciones* designa "la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial" (p. 4). Estos aspectos se establecen para la empleabilidad de una persona trabajadora, la cual se entiende como una serie de competencias y cualificaciones transferibles que potencian la posibilidad de que las personas aprovechen las oportunidades de educación y de formación disponibles en su entorno. Además, esta condición permite encontrar y conservar una ocupación o profesión con miras a adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado laboral.

En la actualidad, el concepto de empleabilidad integra tanto factores individuales como externos, y se configura como un constructo dinámico, multidimensional e interactivo. Desde una perspectiva sistémica, la empleabilidad no puede entenderse únicamente como una característica personal, sino como el resultado de la interacción entre las capacidades del individuo, sus circunstancias personales y las condiciones estructurales del contexto sociolaboral (Jiménez-Ulate,

2022). Por un lado, dentro de los factores individuales se encuentran las habilidades y los atributos de empleabilidad, las características demográficas, los factores de salud y bienestar, las estrategias de búsqueda de empleo, y la adaptabilidad y movilidad. Estas habilidades permiten a las personas responder de manera flexible a entornos laborales cambiantes y aumentar sus oportunidades de inserción y movilidad laboral. Por otro lado, los factores externos están constituidos por la disponibilidad de empleos en la economía nacional, regional y local, las actitudes del sector empresarial hacia el desempleo, y los factores macroeconómicos y estructurales que inciden en la empleabilidad (Sistema Nacional de Empleo, 2023). De forma complementaria, Barrios Zarta y Sáenz Trujillo (2020) evidenciaron que habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la autonomía profesional son altamente valoradas por el sector empleador y constituyen factores determinantes para el acceso y la permanencia en el mercado laboral.

Las habilidades y los atributos de empleabilidad, que son factores individuales de una persona, se componen de habilidades sociales básicas (la confiabilidad, las competencias personales, la diligencia, la motivación y la confianza); habilidades básicas transferibles (la alfabetización y la aritmética); habilidades clave transferibles (la resolución de problemas, la comunicación, la adaptabilidad, la gestión de procesos de trabajo y el trabajo en equipo); y habilidades transferibles de alto nivel (la autogestión y la conciencia comercial). Esta serie de habilidades no excluye las cualificaciones y los logros educativos, los conocimientos laborales, la experiencia laboral, las competencias profesionales y el apego al mercado laboral, como la duración del empleo, el desempleo y el historial laboral (Sistema Nacional de Empleo, 2023). En este sentido, la empleabilidad debe entenderse como un proceso relacional en el que confluyen responsabilidades individuales y compromisos institucionales, sociales y estatales orientados a reducir desigualdades estructurales y fortalecer la inserción laboral sostenible.

METODOLOGÍA

Con base en un paradigma mixto con diseño multifase que inicia con un proceso exploratorio secuencial, bajo un enfoque cualitativo prioritario, este artículo reporta los resultados de la última etapa de un análisis más amplio (Centro de Investigación, Docencia, Extensión y Producción de la Sede Regional Brunca, 2021; Creswell, 2015). La indagación profundizada incluyó entrevistas semiestructuradas individuales con participantes clave de la RB. El propósito general de estas entrevistas fue responder a la pregunta: "¿Cuáles son las principales demandas del mercado laboral, las necesidades sociales y económicas de la RB y la pertinencia de la oferta académica de la educación superior en la RB?", y, mediante las respuestas obtenidas, recabar información profunda y de primera mano de empleadores.

Se utilizó muestreo intencional en la selección de las instituciones y empresas participantes. Los criterios de muestreo incluyeron: haber participado en la encuesta realizada en la etapa cuantitativa anterior de la investigación, estar ubicadas en uno de los siete cantones de la RB, tener disponibilidad para reunirse y disposición para grabar la sesión, y pertenecer o representar al sector público o privado. El reclutamiento se hizo mediante una invitación por correo electrónico, de la cual 10 personas aceptaron participar.

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos propios de la institución, los cuales no incluyen la aprobación de un comité ético formal. Previo a la recolección de datos, todas las personas participantes firmaron una carta de consentimiento informado en la que se les explicó el propósito del estudio, el uso de la información y la garantía de confidencialidad mediante el empleo de seudónimos en el reporte de los resultados.

Las entrevistas, de carácter semiestructurado, se realizaron de manera virtual a través de la plataforma de videoconferencia Zoom, fueron grabadas con autorización expresa y posteriormente transcritas para su análisis. Se resguardó en todo momento la identidad de los participantes, tanto la de los seis funcionarios públicos en puestos de liderazgo de distintas instituciones de la región como la de los seis representantes del sector empresarial, uno por cantón. Las guías de las entrevistas fueron distintas para el sector público y privado. Los funcionarios respondieron 12 preguntas organizadas en cuatro subtemas (contratación de graduados universitarios, pertinencia de la oferta académica regional, propuesta de carreras futuras y otros servicios requeridos), mientras que los empresarios respondieron nueve preguntas divididas en tres subtemas (pertinencia de las carreras actuales, futuras carreras requeridas en la región y otros servicios necesarios). Cada entrevista tuvo una duración de 40 minutos a una hora y se usaron seudónimos al reportar los datos.

Contexto de la población participante

La Región Brunca de Costa Rica se ubica en el sur del país. Según señala el MIDEPLAN (2022), esta región está conformada por siete cantones: Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito, Osa, Pérez Zeledón y Puerto Jiménez. En ellos se encuentran 40 distritos, con una densidad poblacional de 39 personas por km^2, lo que la convierte en la región con menor densidad del país; además, registra un porcentaje elevado de desempleo, de 8 %. Estos factores incrementan el porcentaje de hogares en condición de pobreza, el cual se sitúa en 34 %. Con respecto a las principales actividades

económicas de la región, estas se relacionan con el desarrollo de actividades agropecuarias, administración pública, comercio y reparación, seguidas por actividades de transporte y comunicaciones, construcción y actividades inmobiliarias empresariales, lo que genera un efecto directo en los requerimientos de la fuerza laboral por parte de las empresas y entidades ubicadas en la zona. La Tabla 1 detalla las organizaciones participantes, así como el tipo de institución y su actividad económica.

Tabla 1.
Organizaciones participantes por sector privado o público

Sector privado		Sector público	
Tipo	**Actividad económica**	**Institución**	**Naturaleza jurídica**
Centro educativo privado	Educación	Municipalidad Buenos Aires	Municipalidad
Cadena de supermercados	Comercio	Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)	Institución autónoma
Centro educativo privado	Educación	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Ministerio
Empresa de Transporte	Transporte	Instituto de Desarrollo Rural (INDER)	Institución autónoma
Empresa Turística	Turismo	Municipalidad de Coto Brus	Municipalidad

Nota: Elaborado con base en la información de las personas entrevistadas.

Análisis de los datos

El análisis de los datos siguió un proceso deductivo, tomando como base los constructos de la pregunta de investigación y utilizando Microsoft Word para organizar la información. Dicho proceso incluyó la transcripción fiel de todas las entrevistas, dos etapas de codificación, la agrupación de categorías, la definición de temas y el reporte final de los resultados. La codificación integró un proceso abierto seguido de uno descriptivo. En la segunda etapa de codificación se agruparon los códigos mediante la identificación de relaciones y coincidencias entre ellos, lo que generó una lista de categorías, a partir de la cual se definió la lista de temas.

Para garantizar la confiabilidad del estudio, se recurrió a estrategias como la saturación teórica, la co-codificación entre autores, el uso de citas textuales para respaldar los hallazgos de forma directa y el reconocimiento de posibles sesgos. La saturación se determinó a partir de la repetición de la información, cuando las personas participantes reiteraron las mismas ideas, demandas, problemas y propuestas, lo que evidenció la ausencia de nuevos códigos emergentes. Asimismo, la información recolectada permitió explicar de manera suficiente las demandas del mercado laboral y la pertinencia de la oferta académica. Se reconocieron posibles sesgos, como la selección de un solo representante por cantón; para ello, la conformación de la muestra se apoyó en los hallazgos de la primera fase del estudio, en la cual se identificaron las actividades económicas más representativas e instituciones con un papel predominante en el desarrollo regional.

Con respecto a la rigurosidad, se tomaron en cuenta los criterios de fiabilidad, confianza y confirmabilidad, los cuales resultan clave en la investigación cualitativa (Denzin et al., 2023). Estos criterios garantizan que los resultados sean creíbles, coherentes e imparciales. Entre los elementos considerados en este estudio se encuentra la fiabilidad entre codificadores (*inter-rater reliability*), en la que se confirmó la consistencia del análisis entre evaluadores. En este caso, fueron tres evaluadores quienes, como primer paso, codificaron los datos de manera independiente para luego consensuar los resultados. Otro elemento fue la retroalimentación entre pares (*peer debriefing*), la cual se desarrolló por medio de sesiones de trabajo con revisiones críticas de externos. Finalmente, se realizaron doce entrevistas que permitieron recolectar información diversa y lograr mayor profundidad en el tema.

RESULTADOS

A través del análisis se identificaron siete temas que permiten reconocer los principales factores que influyen en la demanda laboral en la RB.

Formación universitaria integral

La formación universitaria integral resultó ser una demanda importante tanto para empresas como para instituciones públicas. Al respecto, uno de los fines de la Universidad Nacional establecidos en su Estatuto Orgánico es la formación integral. Esta se entiende como la formación de profesionales que sean pensadores, científicos y artistas con visión humanista, y que busquen alcanzar el bien común y el buen vivir (Universidad Nacional, 2014). Este fin responde al origen de esta universidad, cuyo interés, desde su fundación, ha sido impulsar, democratizar y nacionalizar un modelo de crecimiento que requiere la integración de la contribución técnico-científica y las aspiraciones de bienestar general de todo el país. Esto implica un equilibrio entre el destino del ser humano en particular y su convivencia con la sociedad y sus demandas. Además, las demandas sociales se pueden entender como una unidad de propósitos nacionales o valores integrados de una sociedad. Asimismo, los esfuerzos en torno a los propósitos de una nación suponen y producen

transformaciones que permiten su acertada adaptación al mundo de hoy (Núñez Vargas, 1974).

Según el análisis de las entrevistas, la formación integral requerida hace referencia a principios de bien común o bienestar que incluyen no solo el conocimiento técnico-científico, sino también actitudes de respeto y compromiso. Con los datos recolectados, se identificó la importancia de una formación de las personas que incluya empatía, ética, sensibilidad y compromiso social. De ello se extrae que estos valores aseguran la convivencia social. También, las personas entrevistadas coincidieron con Sandra en el deseo de que los profesionales "sean totalmente agentes de cambio, realmente en la sociedad o en la comunidad dentro de la que viven". Por tanto, este cambio debe estar bien informado y solo surge por medio del contacto directo y sensible con los diferentes grupos sociales en los que se desarrollen. Igualmente, la demanda social asegura las transformaciones para propósitos regionales o nacionales.

No en vano, las personas entrevistadas afirmaron que la formación integral debe incluir conocimiento técnico en sus puestos de trabajo, debido a que este asegura la calidad del trabajo. Al respecto, Wiliam destacó que "uno tiene que pensar en el profesional con el título que lo acredite en el puesto en el que va a ser nombrado". Así, pues, la contratación de profesionales universitarios les da la garantía de que sus empleados son personas empoderadas que impactan en su comunidad inmediata por medio de sus capacidades. Este empoderamiento y conocimiento se dan implícitamente al contratar especialistas en sus disciplinas. Desafortunadamente, esta contratación tiene una erogación elevada para las empresas y no todas cuentan con los recursos para invertir en profesionales universitarios.

Perfil de puestos, contrataciones y puestos no profesionales

El perfil de puesto definido resultó ser un tema destacado en las entrevistas realizadas tanto a representantes de empresas como a funcionarios. Aunado a esto, se añaden las implicaciones de contratar o no profesionales con estudios universitarios. No obstante, actualmente resulta trascendental que las organizaciones tengan claridad sobre estos perfiles para contar con personal que desarrolle sus funciones de manera eficaz y eficiente, pues el mercado laboral está saturado de profesionales con diferentes características y habilidades, por lo que documentos como el presente sirven de guía para seleccionar a las personas idóneas para un puesto de trabajo. La descripción de puestos se entiende como un manual que incluye la descripción de todos los puestos de trabajo que forman parte de una organización. Además, este documento suele presentar información de manera completa y exhaustiva, y también identificar características y factores que los definen. Al respecto, es importante reconocer que no existe una manera estandarizada de llevarla a cabo, debido a que cada organización añade o elimina lo que considera necesario y oportuno.

Ahora bien, tanto las empresas como las organizaciones han de tener claridad no solo sobre cuáles son los perfiles requeridos, sino también sobre cuán importante es establecerlos. Un perfil se entiende como un conjunto de habilidades que se consideran cruciales para el correcto desempeño de las tareas que realizan los empleados (Sebastião et al., 2023). El diseño correcto del perfil permite a la empresa, a los posibles aspirantes al puesto y a los colaboradores identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona, así como lo que se espera de ella y su rendimiento dentro de la organización. Asimismo, esta claridad incluye identificar cuáles de los puestos requeridos son profesionales, cuáles son técnicos e incluso cuáles no requieren ningún tipo de formación. Sin embargo, aunque las implicaciones económicas y presupuestarias no son el único factor que influye en las decisiones de contratación, sí constituyen un factor importante mencionado por los representantes de empresas. Alonso expone que "uno desearía contratar universitarios, el problema es que tenemos que traerlos de afuera y ya eso implica viáticos y zonaje, y nos sale muy caro". Además, en muchas ocasiones, si bien contratar profesionales con características específicas implica un salario alto, se evidenció que contratar personas sin experiencia requiere una inversión en capacitación y desarrollo de habilidades, lo que no garantiza que no haya una potencial deserción, por lo que este proceso puede convertirse en un esfuerzo sin fruto.

Por su parte, se evidenció que la contratación de profesionales universitarios es una necesidad con implicaciones positivas, pero con un costo económico que determina esta decisión. De esta forma, la contratación de profesionales favorece a las organizaciones, pues genera seguridad en la calidad del trabajo, debido a que las personas contratadas poseen conocimientos confiables. Aunado a esto, las personas entrevistadas reconocieron a las universidades como agentes de cambio que promueven y generan proactividad, confianza y empoderamiento. Por consiguiente, estas cualidades aseguran procesos exitosos y de calidad.

No en vano, existen necesidades muy diferentes dependiendo del sector. Al respecto, en el área de educación, el título profesional no solamente es un requisito, sino que, además, se identificó la necesidad de que los perfiles sean más amplios y no se limiten a una sola disciplina. Por ejemplo, se requieren profesionales de I y II ciclo con un título en Enseñanza del Inglés. Igualmente, se requieren docentes de secundaria de diferentes materias (Ciencias, Matemática, Artes) con un título en Enseñanza del Inglés. Asimismo, las instituciones públicas mencionaron esta necesidad como "transversalidad del perfil" o "perfil multidisciplinar", al reconocer la necesidad de que todo profesional contratado tenga, además de su perfil, conocimientos en diferentes áreas como legislación, género, derechos humanos y administración pública.

En el área de gestión y administración, se identificó una situación particular: mientras que para los puestos de contabilidad y administración se requiere la contratación de profesionales con formación universitaria, para las posiciones de recepcionista y oficinista se considera suficiente contar con un técnico medio. Por su parte, en el ámbito del turismo, se destacó que, para ser contratado, contar con un nivel avanzado de inglés resulta más relevante que poseer un título universitario. Ulises destacó que "cuando contratábamos un recepcionista llegaba alguien con un buen título universitario y lo calificábamos, valorábamos y entrevistábamos; y llegaba alguien sin ningún título universitario que había vivido 2 o 3 años en Estados Unidos pero que hablaba perfecto inglés. ¿Adivine a quién contratábamos? Al que hablaba perfecto inglés".

Con respecto al servicio al cliente, en esta área se contrata a no profesionales, debido a que se mencionó que el oficio se aprende en el camino. Entre estos puestos se encuentran: gondoleros, carniceros y verduleros. Además, en las instituciones públicas se evidenció que hay muy poca contratación de puestos no profesionales y que el nivel técnico se da mayoritariamente en servicios generales. En este sentido, la preferencia por contratar a no profesionales se debe a que las empresas prefieren brindar capacitaciones internamente y pagar salarios más bajos, pues la contratación de profesionales implica altos costos para la empresa.

En relación con el perfil de los puestos, las contrataciones y los puestos no profesionales, tanto empresas como organizaciones mostraron claridad sobre la importancia de establecer dichos perfiles. De igual forma, se evidenció que la contratación de profesionales universitarios es una necesidad y tiene implicaciones positivas, pero con un costo económico que no todos los empleadores están dispuestos a asumir. Esto puede llegar a fomentar la salida de personas capacitadas hacia otros escenarios extrarregionales más dinámicos. Asimismo, la capacitación de personal representa una erogación alta cuando las empresas asumen dicha responsabilidad; sin embargo, esto no asegura la permanencia del personal capacitado, ante su eventual fuga a otras empresas. Miguel indicó que "nosotros se los pagamos, los cursos que haya que pagarles. Si hay que mandarlos a San José a algún otro curso, los mandamos también. Aquí incluso hemos mandado hasta México a algún compañero. El problema es que después los enamoran y se los llevan para otra empresa... es un riesgo que corremos de la zona rural". Los puestos por cubrir en el sector educativo requieren determinados títulos, pero, además, se planteó que los perfiles de contratación sean más amplios. También, en el área de administración se identificó la necesidad de contratar profesionales con capacidades en contabilidad y administración. Del mismo modo, como se mencionó, para puestos de oficina o recepción, contar con un técnico medio puede llegar a ser suficiente.

En la misma línea, los resultados muestran que los futuros graduados universitarios son considerados una fuerza laboral capaz de desempeñar funciones tanto en el sector privado como en la administración pública. No obstante, las discusiones entre las personas participantes determinaron que la visión que tienen los futuros empleados podría no alinearse completamente con las expectativas y realidades de los próximos profesionales. Por ejemplo, en el caso de quienes estudian carreras relacionadas con la educación, se plantea que sus futuros empleadores podrían ser entidades educativas privadas o asociadas con el Ministerio de Educación. Sin embargo, también es posible que los egresados muestren mayor interés en ofrecer sus servicios mediante mecanismos que aún no existen, pero que podrían surgir a corto plazo debido a la dinámica demográfica que enfrenta Costa Rica, marcada por una reducción en la población infantil y juvenil, lo que genera el cierre de algunas escuelas y colegios por la disminución de estudiantes.

Dominio de inglés

El dominio del inglés destacó como una necesidad para acceder a puestos de trabajo en el sector privado y como un valor agregado para quienes acceden a trabajos en instituciones. Esto es particularmente importante para trabajar en el ámbito de los negocios, debido a que el idioma inglés se ha convertido en la lengua predominante de la comunicación internacional. Al respecto, Charles-Leija y Torres García (2022) describieron el inglés como la lengua de los negocios y la ciencia, pues se estableció como la *lingua franca* que facilita los intercambios comerciales. Por ello, puede mencionarse que tener habilidades lingüísticas en inglés es un aspecto esencial para mantener la competitividad; es decir, facilita oportunidades laborales más amplias, ya sea a nivel local o internacional.

No obstante, en la RB, el turismo es una parte importante de la actividad económica, pues crea oportunidades laborales directas e indirectas en diversas industrias; además, para este sector, el dominio lingüístico del inglés es indispensable. Como referencia a lo anterior, a nivel nacional, en 2022 se estimó que 71 295 personas fueron aseguradas por la Caja Costarricense de Seguro Social para desempeñar un empleo en la rama de hoteles y restaurantes. Ahora bien, si se consideran otras ramas que, de manera directa o indirecta, forman parte de la cadena de distribución de la industria del turismo, la cifra supera los 1 639 248 asegurados (Instituto Costarricense de Turismo [ICT], 2023). Así, pues, parte de estos empleos se encuentran en la RB. Por esta razón, quienes participaron en este estudio se refirieron a la importancia que tiene el idioma inglés para la región, particularmente para la empresa privada. Por ejemplo, un participante indicó: "El dominio perfecto del idioma inglés es fundamental, importante para absolutamente todo". Otro participante dijo: "En el sector turismo, el dominio del inglés pesa más que un título universitario".

Con respecto al sector institucional, en este se valora el dominio del inglés, pero se reporta que "no es fundamental". Esto se debe a que las instituciones gubernamentales suelen atender principalmente a la población nacional y, por ende, utilizan sobre todo el español al atender al público. Ahora bien, puesto que el turismo es un ámbito que se desarrolla potencialmente en la región gracias a las organizaciones estatales que generan proyectos que impulsan el desarrollo de las comunidades, una informante mencionó que sería beneficioso contar con gestores de proyectos que "estuvieran preparados en el idioma inglés, puesto que tenemos una oficina de turismo".

En cuanto al nivel lingüístico requerido en la zona, este no se detalla con exactitud. No obstante, se subraya la importancia de que las personas cuenten con una certificación en inglés como medida para garantizar su nivel de competencia al ser consideradas para una contratación laboral. Al respecto, un participante opinó que "un título universitario debería acompañarse del dominio del inglés". A nivel nacional, se han realizado esfuerzos por formar personas con capacidad de comunicarse en este idioma, ofreciendo cursos desde la Educación General Básica. Por su parte, el Ministerio de Educación Pública (2021), mediante la política educativa *Hacia una Costa Rica Bilingüe*, ha planteado como objetivo que la población estudiantil de Educación General Básica se gradúe con un nivel de competencia en inglés equivalente al B2, según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL). Este nivel permite que las personas sean capaces de comunicarse fluidamente en situaciones cotidianas y profesionales.

Según el Council of Europe (2023), el B2, o Usuario Independiente, corresponde a una persona que comprende las ideas principales de textos complejos que tratan tanto temas concretos como abstractos, incluyendo debates técnicos en su especialidad. Sin embargo, estos esfuerzos no han bastado, pues todavía se siguen impulsando acciones para alcanzar la meta, particularmente en zonas rurales del país (Quesada Pacheco et al., 2023). Por tanto, el dominio del idioma inglés es primordial para enfrentar los retos del mercado laboral. De esta forma, en el sector privado, esta competencia adquiere mayor relevancia, sobre todo al considerar la dinámica futura del turismo, la cual se proyecta en el corto y mediano plazo.

Habilidades para la Vida

Las empresas y las instituciones estatales coinciden en la necesidad de contar con personas con habilidades para la vida, por lo que estas han alcanzado un alto grado de valor, pues, como indica Cid Pineda et al. (2022), estas "facilitan a la persona tener éxito en los diferentes procesos que realice para su desenvolvimiento, tanto a nivel personal como colectivo, en circunstancias que se generen como retos, desafíos o problemas que requieran de soluciones" (p. 22). Además, cabe indicar que, si se desarrollan habilidades adecuadas, también es necesario saber manejar las aptitudes y los comportamientos personales.

Del mismo modo, las habilidades para la vida son transferibles y se relacionan con capacidades interpersonales y de inteligencia emocional, como la comunicación, la motivación, la responsabilidad, la solución de problemas y la retroalimentación, entre otras. Asimismo, las personas que participaron en el estudio señalaron algunas habilidades en particular; por lo tanto, en ambos contextos, el sector privado y el público, indicaron que se requiere la habilidad para manejar las emociones al trabajar bajo presión y la habilidad de controlar las emociones. Al respecto, uno de los entrevistados expresó que "uno encuentra gente con compromiso y con servicio al cliente, pero el manejo de conflicto es lo que más cuesta". Adicionalmente, el informante afirma que encontrar personas con autocontrol y que puedan reaccionar asertivamente ante el conflicto resulta difícil, pues esto requiere una formación que empieza desde el hogar.

Igualmente, las personas funcionarias de las instituciones públicas agregaron otras dos habilidades transferibles que consideran importantes: el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. Por un lado, el trabajo en equipo promueve un buen clima laboral y logra que las personas se encuentren motivadas y comprometidas (Alatrista Oblitas, 2020). Por otro lado, la comunicación asertiva determina la efectividad, la productividad y el entorno laboral en una organización. Se ha identificado que esta tiene influencia positiva en entornos laborales e incluso en el logro de los objetivos (Almengor et al., 2024). En el caso de las organizaciones públicas, uno de los participantes explicó que la mayoría de las veces las personas funcionarias tienen mucha sensibilidad para trabajar con usuarios del servicio, pero cuando se trata del "trabajo entre ellas [el equipo de trabajo], es muy complicado", debido a que se les dificulta trabajar de forma interdisciplinaria. Sin embargo, tener la capacidad de escuchar y considerar lo que los demás tienen que decir, de manera respetuosa ante cualquier punto de vista, es indispensable para entender las necesidades, preocupaciones y perspectivas de los miembros del equipo.

Entre las habilidades señaladas se destacan las habilidades de liderazgo, las cuales se reportaron como esenciales para fomentar un ambiente laboral productivo, colaborativo y satisfactorio, y para crear un entorno favorable para el crecimiento individual y colectivo. Estas habilidades incluyen innovación y confianza, respeto hacia los demás, cortesía y sensibilidad (Kebede, 2021). Al respecto, un participante hizo mención al papel del liderazgo que deben ofrecer las instituciones públicas a la ciudadanía. Este sugirió que "podría haber un acercamiento con todas estas organizaciones de base para co-ayudar en la presentación de documentación y todo ese tipo de cosas". Esto demuestra la capacidad de apoyo,

tanto del sector público como del privado, para desarrollar la capacidad de gestión. De manera similar, otro participante, que labora en el sector público, indicó que el personal profesional contratado "requiere mucho contacto con grupos organizados con fines de desarrollo".

Servicio al Cliente

El servicio al cliente se mencionó como una competencia requerida por las empresas y las instituciones en la contratación de personal. Ahora bien, se entiende el servicio al cliente como aquellas acciones dirigidas por empresas u organizaciones antes, durante y después de la compra de los productos o al brindar servicios. Con esto, se busca la lealtad de los usuarios y clientes, con sistemas de valores que satisfagan sus necesidades. A su vez, el valor que el cliente o usuario otorga al producto o servicio puede ser considerado como una ventaja competitiva para las empresas. Opstal y Thomassen (2023) sugirieron una progresión de la calidad del servicio a través de tres niveles de experiencia. En el primer nivel, se hace que los clientes se sientan bienvenidos y se cubren aspectos básicos como la profesionalidad, la fiabilidad y la competencia, evitando la insatisfacción. En el segundo nivel, se enfatiza la comodidad al facilitar la vida a los clientes y reducir su esfuerzo y carga mental. El tercer nivel hace hincapié en la personalización y la excelencia al adaptar el servicio, sorprender a los clientes superando sus expectativas y utilizar la paradoja de la recuperación del servicio, convirtiendo los problemas en oportunidades. Igualmente, el servicio al cliente efectivo y eficiente busca proveer experiencias que hagan que sus clientes se sientan importantes y valorados. Para lograr esto, las organizaciones deben establecer valores alineados con la misión y la visión, como parte de una filosofía para crear valor (Altamirano, 2021).

De acuerdo con lo expuesto por las personas entrevistadas, el servicio al cliente es uno de los valores deseados en el personal cuando este se encuentra alineado con la organización. Además, se indica que este valor se acompaña de elementos como ser personas agradables, mostrar respeto y desarrollar una estrecha relación con los clientes por medio de la empatía y la conexión emocional. De igual forma, entre los elementos asociados al servicio al cliente se identificaron competencias relacionadas con el compromiso, el manejo de conflictos, el trabajo colaborativo, la inteligencia emocional, la comunicación, la capacidad de análisis y el liderazgo. Daniel indicó la relevancia de "tener ese manejo o ese comportamiento con la gente, el buen trato, la comunicación es muy importante, ese manejo de grupos, de trabajar bajo mucha presión, de ser muy ordenado". Por esto, dada la importancia que se otorga a esta competencia, se promueve su desarrollo mediante la capacitación interna por parte de las empresas e instituciones. Sin embargo, se considera que, al contratar profesionales, se puede asegurar que algunas de las competencias mencionadas ya están desarrolladas en mayor medida. Además, las empresas mencionan estar dispuestas a asumir la capacitación para personas sin formación universitaria; no obstante, si se contratan profesionales, se espera que los candidatos seleccionados para un puesto hayan desarrollado estas competencias en gran medida.

Conocimientos en función pública

El conocimiento en la función pública fue mencionado por los representantes de las instituciones públicas como una competencia deseada para el personal por contratar. Al respecto, el estudio de Karmsteen (2025) concluyó que el trabajo administrativo realizado por funcionarios públicos cumple tres funciones centrales en la dinámica de rendición de cuentas: la producción del conocimiento, la representación de los intereses de los usuarios y la provisión de protección. Analizar el impacto del servicio público implica considerar el contexto cultural en el que se desarrolla, al margen de los cambios circunstanciales y de las tensiones políticas presentes en las estructuras gubernamentales y estatales. Asimismo, la Dirección General del Servicio Civil ha establecido que la función pública comprende el empleo enmarcado en determinados entornos institucionales que posibiliten la existencia de una administración pública profesional (Delgado Paniagua & Ramírez Artavia, 2010). Ello supone un enfoque filosófico cimentado en principios como el mérito, la equidad, la objetividad y la vocación de servicio, así como un adecuado marco regulatorio e instrumentos que garanticen la profesionalidad de la administración.

Por su parte, la función pública está regulada por la Ley General de la Administración Pública, que se aplica al Estado y a los demás entes públicos, así como por otras fuentes del ordenamiento jurídico, tales como la Constitución Política (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1978); los tratados internacionales y las normas de la Comunidad Centroamericana; las leyes y los demás actos con valor de ley; los decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes; además de los Supremos Poderes, en la materia de su competencia; los reglamentos del Poder Ejecutivo; los estatutos y los reglamentos de los entes descentralizados; y las normas subordinadas a los reglamentos, centrales y descentralizadas. Del mismo modo, se indica que la Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y solo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1978).

Con este propósito, según el análisis de las entrevistas, el conocimiento que requieren los funcionarios públicos se relaciona con las particularidades del funcionamiento del Estado y con las normas y los procedimientos que lo regulan,

como la Ley General de la Administración Pública, el Código Municipal y la Normativa de Contratación Pública, entre otras. Alonso resaltó la importancia del conocimiento sobre "legislación municipal en el sector puramente de contratación administrativa, de todo lo que tiene que ver con lo interno, riesgo, alguna legislación que tenga que ver con el sector público". También se enfatiza la gran importancia de que la persona funcionaria pública tenga entrega, ética y disposición para servir, así como sensibilidad para la atención a las poblaciones y conocimiento de las necesidades de las comunidades, con un servicio al cliente de excelencia, además de evitar problemas y enfrentamientos con los administrados. Asimismo, se indica que deben estar atentos a la realidad nacional y ser analíticos respecto de ella y, como menciona Inés, "tener ese contacto con la población".

Formación Enfoque de Género

La formación con enfoque de género se plantea como una demanda importante por parte de las instituciones públicas. El enfoque de género se refiere a las desigualdades e inequidades en la condición, la construcción de los roles y la posición de hombres y mujeres en la sociedad, las cuales deben ser abordadas en las políticas e intervenciones públicas con el objetivo de no incurrir en discriminación por razón de género. Además, se debe promover la igualdad de oportunidades, con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento como titulares de derechos (MIDEPLAN, 2017). En este sentido, Costa Rica ha asumido compromisos internacionales sobre derechos humanos de las mujeres y la igualdad efectiva, cuyo cumplimiento busca alcanzar mediante el instrumento de política pública orientado a un aumento significativo de las inversiones destinadas a aminorar la disparidad entre mujeres y hombres, además de fortalecer el apoyo a las instituciones en relación con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres en el plano mundial, regional y nacional (Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU], 2018).

A partir del análisis de las entrevistas, se estableció como relevante que las personas profesionales que trabajen en las instituciones públicas tengan, como indica Gabriel, un "manejo teórico, metodológico y transversal en relación con el enfoque de género, los derechos humanos, la diversidad y el cambio cultural", con la aspiración de eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y las niñas. Además, las universidades contribuyen a la formación de profesionales con enfoque de género y a la realización de investigaciones sobre violencia de género. Sara mencionó: "En la región tenemos pocos datos más a nivel local, cantonal y distrital segregados por género de algunas problemáticas que tenemos en la región; yo creo que ahí sería muy importante".

Esto se debe a que se entiende que las personas con formación en enfoque de género son capaces de formular acciones dirigidas a la construcción de una sociedad más justa y equitativa, que respeta y promueve la conservación de los recursos naturales y el manejo amigable de estos; pueden desarrollar procesos de capacitación para trabajar en equipos interdisciplinarios por medio de metodologías participativas que favorezcan los procesos de reflexión, concientización y construcción de las identidades. También son capaces de integrar la perspectiva de género en las políticas, programas y proyectos en espacios tanto públicos como privados, en organismos gubernamentales y no gubernamentales. De igual manera, son capaces de coordinar proyectos de desarrollo en organismos nacionales e internacionales, al realizar funciones como gestiones administrativas y comunales, seguimiento de actividades productivas, culturales, ambientales, empresariales e institucionales, cuyo principio y fin sea el desarrollo humano sostenible.

La Figura 1 resume las características determinantes para el perfil profesional requerido en la RB, tanto en lo público (izquierda) como en lo privado (derecha).

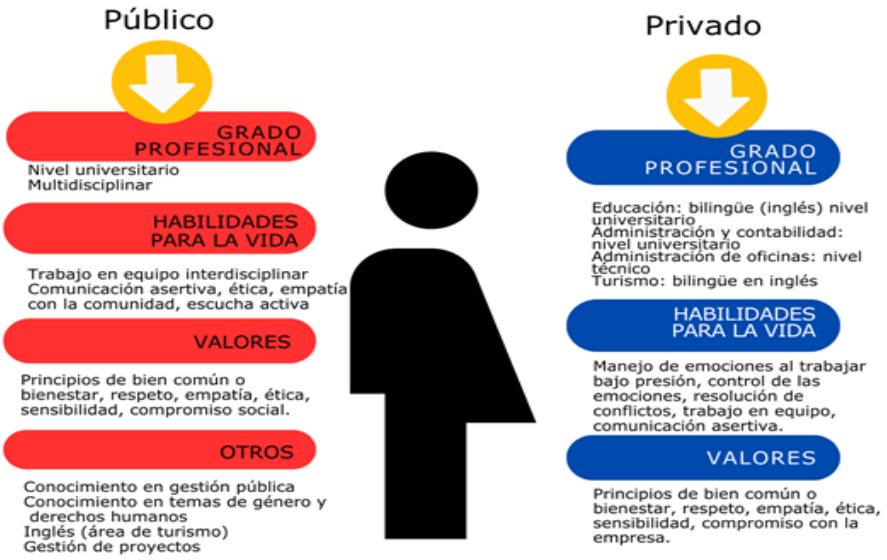
Coincidencias y divergencias

Dentro de las coincidencias en ambos sectores, se identifica la valoración de las denominadas habilidades para la vida; en común, se destacan el trabajo en equipo y la comunicación asertiva. Sin embargo, en el sector público se destacó la necesidad de desarrollar habilidades más humanas, como la empatía con la comunidad y la escucha activa, mientras que el sector privado prioriza el trabajo bajo presión; el control de las emociones y la resolución de conflictos parecen responder más a la productividad. Ambos sectores identificaron un conjunto similar de valores, con una divergencia en el tipo de compromiso: mientras que el sector privado aboga por el compromiso con la empresa, el sector público identifica el compromiso social.

Una divergencia importante entre ambos se observa en el nivel de formación académica requerido. El sector público no solo requiere nivel universitario, sino que busca perfiles multidisciplinarios capaces de responder al dinamismo social, lo que implica formación en múltiples áreas de conocimiento. En contraste, el sector privado varía en el nivel profesional dependiendo del área de trabajo, y en la mayoría de los casos el requerimiento es el nivel técnico.

Finalmente, el sector público menciona exigencias adicionales que no fueron identificadas en el sector privado, como conocimientos en gestión pública, temas de género y derechos humanos, y gestión de proyectos.

Figura 1.
Perfil profesional requerido por sector



Fuente: elaboración propia.

Limitaciones del estudio

El estudio tuvo un tamaño reducido de la muestra, limitando la amplitud de perspectivas, aunque adecuado para un diseño cualitativo exploratorio. Asimismo, al centrarse en la RB, se restringe la transferibilidad de los resultados a otros contextos del país. Al haberse entrevistado únicamente a un representante por cantón, los sesgos propios del discurso de estos empleadores y autores institucionales influyen en los resultados. Por ello se sugiere dar continuidad a esta línea de investigación con una muestra más amplia y considerando metodologías complementarias.

CONCLUSIONES

Este artículo pone en evidencia los principales resultados que configuran el perfil profesional demandado por el mercado laboral, desde la perspectiva de empleadores y representantes de organizaciones de la RB. Por medio de este perfil, se brinda claridad a la academia sobre las habilidades, los conocimientos y las competencias que deben enfatizarse en sus planes de estudio. Con esto, se cumple con la responsabilidad social de reducir brechas de cualificación y se contribuye a la credibilidad y competitividad de la educación superior.

Asimismo, el perfil deseado implica una formación integral que combine los conocimientos teóricos propios del puesto que se desempeña con aquellas habilidades transferibles, lo que favorece las relaciones dentro del equipo de trabajo en la institución u organización, así como la atención de calidad que se brinda al público.

Implicaciones prácticas para universidades de la RB

En el diseño y la actualización de los planes de estudio, es prioritario fortalecer el dominio del inglés como competencia estratégica para la empleabilidad, particularmente en respuesta a las demandas tanto del sector público como del privado. De manera concreta, se puede considerar el desarrollo de módulos de inglés aplicados a cada disciplina dentro de cada uno de los cursos del plan de estudios. También se podrían promover espacios de aprendizaje vivencial en el idioma inglés que permitan un contacto directo y real con el idioma por parte del estudiantado. Otra posibilidad es el desarrollo de intercambios virtuales, práctica que ha demostrado ser factible y que podría incorporarse en diferentes cursos.

La dinámica del mercado laboral obliga a un equilibrio legítimo entre la misión de la educación superior y las habilidades demandadas por los sectores público y privado. Esto se puede lograr mediante la indagación frecuente de las necesidades locales desde la universidad pública, por medio de procesos de consulta y análisis con la sociedad de la RB. Una implicación práctica concreta apunta a la organización de mesas de trabajo con representantes de los diferentes sectores, a fin de propiciar espacios de diálogo permanente para la recolección de datos sobre las habilidades requeridas por los empleadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia para el Desarrollo Zona Sur. (2019). *Oferta Académica Zona Sur: Ingenierías y Tecnologías de la Información*.

Alatrista Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo/Importance of leadership in work teams. *Gestión en el tercer milenio, 23*(46), 89-98. https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157

Almengor, S., Almillátegüi, Y., & Castro, L.D. (2024). Comunicación asertiva como factor relevante en el recurso humano. *Experior, 3*(2), 149-162. https://doi.org/10.56880/experior32.6

Altamirano, M. (2021). *Servicio al cliente: Humanos atendiendo humanos*. Innovación Editorial Lagares de México, SA de CV.

Azofeifa-Ureña, C., Corrales Bolívar, K., y Sandí-Araya, K. (2023). *Estudio de seguimiento de la situación laboral de las personas graduadas 2017-2019 de las universidades estatales costarricenses: datos recolectados 2022*. CONARE-OPES. https://hdl.handle.net/20.500.12337/8497

Barquero Mejías, K., Aragón Ramírez A., y Román Forastelli, M. (2022). *Mapeo de la oferta académica de las universidades públicas en Costa Rica 2022*. Estado de la Educación. https://hdl.handle.net/20.500.12337/8359

Barrios Zarta, J., y Sáenz Trujillo, J. (2020). Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales del Espinal-Tolima. *REVISTA INNOVA ITFIP*, *6*(1), 9–28. https://doi.org/10.54198/innova06.01

Centro de Investigación, Docencia, Extensión y Producción de la Sede Regional Brunca. (2021). *Estudio de la demanda de la educación superior y la demanda del mercado laboral en la Región Brunca*. Universidad Nacional.

Charles-Leija, H., y Torres García, A. J. (2022). Dominio del inglés y salario en México. *Análisis Económico*, *37*(94), 167-180. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v37n94/Charles

Cid Pineda, T., Umaña Acevedo, E., y Ureña Mora, H. (2022). *Fortalecimiento de habilidades para la vida desde las cuatro dimensiones de la fundamentación pedagógica de la transformación curricular, educar para una nueva ciudadanía, dirigido a niños y niñas de nivel 4-3, escuela Jesús de Nazareth, Liberia, guanacaste, periodo 2021-2022*. [Proyecto final de graduación de licenciatura, Universidad Nacional, Liberia, Costa Rica]. Repositorio Académico Institucional de la Universidad Nacional. http://hdl.handle.net/11056/23729

Council of Europe (2023). *Common European Framework of Reference for Languages (CEFR): Descriptors*. https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/cefr-descriptors

Creswell, J. (2015). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative*. New York: Pearson.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Giardina, M. D., & Cannella, G. S. (Eds.). (2023). *The SAGE handbook of qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Delgado Paniagua, A., & Ramírez Artavia, J. (2010). *Prospectiva de la profesionalización de la función pública en Costa Rica*. Dirección General de Servicio Civil. http://dgsc.go.cr/documentos/desarrollo/INVESTIG_PROSPECTIVA_FUNCION_PUBLICA.pdf

Grajales Navarrete, I. (2021). Las Universidades Públicas son las instituciones con mayor credibilidad social de Costa Rica. Hoy en el TEC. https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2021/07/09/universidades-publicas-son-instituciones-mayor-credibilidad-social-costa-rica

Instituto Costarricense de Turismo. (2023). *Asegurados directos activos por actividad económica* [Empleo].

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2024a). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre 2024*. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-05/ECE_I%20T_2024.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2024b). *Encuesta Nacional de Demanda Laboral 2023. Sectores Agropecuario, Manufactura y Construcción*. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-04/GPES-ELAB-PRPE-ENADEL-2023A_LibroResultados.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Política nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres PIEG 2018-2030* (2ª ed.). INAMU. https://doi.org/10.71680/dspace.52

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). R195 - Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, (195). https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312533

Izquierdo Vázquez, C. (2023). Mercados laborales, disparidades socioeconómicas regionales y pobreza en Costa Rica, 2010-2017. *Diálogos Revista Electrónica de Historia*, *24*(1), 1-35. https://dx.doi.org/10.15517/dre.v24i1.52895

Hernández-Carrera, R. M., Padilla Carmona, M. T. y González Monteagudo, J. (2020). La empleabilidad y su mejora como reto de las universidades europeas. Un estudio comparativo de estudiantes no tradicionales. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, *11*(17), 95-110. https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/f28fa901-4e1c-4231-a683-30e97a6d97ad/content

Jiménez-Ulate, J. (2022). Towards a systemic vision of employability. *Revista ABRA*, *42*(65), 24-43. http://dx.doi.org/10.15359/abra.42-65.2

Karmsteen, K. (2025). Making administrative work matter in public service delivery: A lens for linking practice with the purpose of office. *Journal of Public Administration Research and Theory, 35*(1), 15–28. https://doi.org/10.1093/jopart/muae022

Kebede, M. (2021). Leaders Are Born: Should Institutions Stop Investing in Leadership Development?. In *Handbook of Research on Innate Leadership Characteristics and Examinations of Successful First-Time Leaders* (pp. 33-49). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7592-5.ch003

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1978). *Ley General de la Administración Pública, Ley No. 6227*. La Gaceta No. 102. https://sinalevi.go.cr/ResultadosNormativa/Informacion?param1=13231&param2=150737&param3=1

Ministerio de Educación Pública. (2021). *Política Educativa de Promoción de Idiomas: Hacia una Costa Rica bilingüe*. MEP. https://ddc.mep.go.cr/depi/documentosyorientaciones/pdfs/politica_educativa_para_la_promocion_de_idiomas_0.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Guías sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación*. San José. https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2017/06/guias-enfoque-de-igualda-de-genero-en-la-evaluacion

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2022). *Índice de Desarrollo Social 2023*. https://www.mideplan.go.cr/indice-desarrollo-social

Núñez Vargas, B. (1974). *Hacia la universidad necesaria*. Editorial Universidad Nacional. https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/5972/hacia%20la%20Universidad%20Necesaria.pdf

Opstal, D. & Thomassen, J. P. (2023). *World Class Service. The 6 Rules of Creating Exceptional Customer Experiences*. Boom.

Quesada Pacheco, A., Araya Garita, W., & Fallas Godínez, J. A. (2023). *La enseñanza y aprendizaje del inglés en la secundaria pública costarricense del siglo XXI: Innovaciones, brechas y desafíos*. Consejo Nacional de Rectores. https://hdl.handle.net/20.500.12337/8517

Salom Echeverría, A. (2023). *Retos de las Universidades Públicas*. La República. https://www.larepublica.net/noticia/retos-de-las-universidades-publicas

Sebastião, L., Tirapicos, F., Payan-Carreira, R. & Rebelo, H. (2023). Skill Profiles for Employability: (Mis)Understandings between Higher Education Institutions and Employers. *Education Sciences. 13*(9), 905. https://doi.org/10.3390/educsci13090905

Sistema Nacional de Empleo. (2023). *Estrategia Nacional de Empleabilidad y Talento Humano*. Sistema Nacional de

Empleo. https://www.mtss.go.cr/elministerio/biblioteca/documentos/ENETH-CR.pdf

Solano, V. (2020). Universidades públicas reafirman compromiso con la regionalización de la educación superior y el desarrollo local. Consejo Nacional de Rectores Informa. https://www.conare.ac.cr/universidades-publicas-reafirman-compromiso-con-la-regionalizacion-de-la-educacion-superior-y-el-desarrollo-local/

UNESCO, Sevilla, P., & Dutra, G. (2016). *La enseñanza y formación técnico profesional en América Latina y el Caribe: Una perspectiva regional hacia 2030*. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO). https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5145

Universidad de Costa Rica (UCR). (2025). *Carreras en sedes y recintos. Universidad de Costa Rica*. https://www.ucr.ac.cr/estudiantes/carreras/sedes-regionales/

Universidad Nacional. (2014). *Modelo pedagógico de la Universidad Nacional*. Universidad Nacional. https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/9724/Modelo%20Pedagogico.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Universidad Nacional, Sede Regional Brunca. (2025). *Sede Regional Brunca*. Universidad Nacional. https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/

FINANCIACIÓN
Ninguna.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS
Ninguno.

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
Se utilizó la herramienta ChatGPT 5.2 (IAGen) para la mejora de estilo y claridad del Marco Teórico y Contextual, con una revisión final de los autores.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA
Conceptualización: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez.
Curación de datos: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez, Sandra Rojas Lizano.
Análisis formal: Lena Barrantes Elizondo.
Investigación: Lena Barrantes Elizondo.
Metodología: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez, Sandra Rojas Lizano.
Administración del proyecto: Lena Barrantes Elizondo.
Supervisión: Lena Barrantes Elizondo.
Validación: Lena Barrantes Elizondo.
Visualización: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez.
Redacción – borrador original: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez, Sandra Rojas Lizano, Tirso Maldonado Ulloa.
Redacción – revisión y edición: Lena Barrantes Elizondo, Beatriz Gamboa Sánchez, Sandra Rojas Lizano, Tirso Maldonado Ulloa.